

Aktuelle Entwicklungen in der Automobil- und Zulieferindustrie

**Automobilkonferenz des IG Metall Bezirks Hannover: „Vom Krisenkandidaten zur
Jobmaschine? Autoindustrie und Zulieferer im Veränderungsdruck, 25. Juni 2003**

Siegfried Roth

IG Metall Vorstand, Betriebs- und Mitbestimmungspolitik, Lyoner Str. 32, 60528 Frankfurt,
Tel.: 069-6693-2381, Fax: 069-6693-2498, E-mail: siegfried.roth@igmetall.de

Struktur

1. Bedeutung der Branche
2. Konjunktur und Markt
3. Beschäftigung
4. Strategiewechsel
5. Strukturwandel und Herausforderungen
6. Standortentscheidungen
7. Schlußfolgerungen

1. Bedeutung der Branche

Automobilindustrie: deutsche Schlüsselbranche

- 770.000 Beschäftigte in der Auto- und Zulieferindustrie
- Insgesamt sind rund 1.000.000 Menschen in den vorgelagerten Industrien für die Automobilbranche tätig.
- Diesen sekundären Beschäftigungseffekt über die gesamte Wertschöpfungskette hinzugerechnet, waren im vergangenen Jahr 1,770.000 Menschen in der Automobilproduktion tätig.
- 20% des BSP entfallen auf Produktion, Nutzung und Vertrieb des Automobils
- Die Automobilindustrie ist die führende Exportbranche (Exportwert 225 Mrd. DM) in Deutschland

Kennzeichen der deutschen Automobilindustrie

- Starke Wettbewerbsposition der deutschen Autoindustrie seit Mitte der 90er Jahre
- Positive Entwicklung bei Produktion und Beschäftigung über einen Zeitraum von 8 Jahren
- Rückgang der Inlandsproduktion 2000 und 2002, aber nach wie vor auf hohem Niveau (> 5 Mio. Fahrzeuge)
- Wachsender Anteil der Auslandproduktion deutscher Hersteller
- Hohe Exportabhängigkeit (Exportquote 70%)
- Sinkende Inlandsnachfrage seit 1999

2. Konjunktur und Markt

Automobilindustrie 2003: Konjunktur- und Markt

Stagnation u. fehlendes Wachstum in Europa / Deutschland

Härter werdender Wettbewerb

Hohe Marketingkosten (Rabatte, Incentives: 15%)

Kaufzurückhaltung

Hohe „Angst-Sparquote“ von ca. 10%

Künstliche Stimulierung des Inlandsmarktes durch Tages-
und Händlerzulassungen

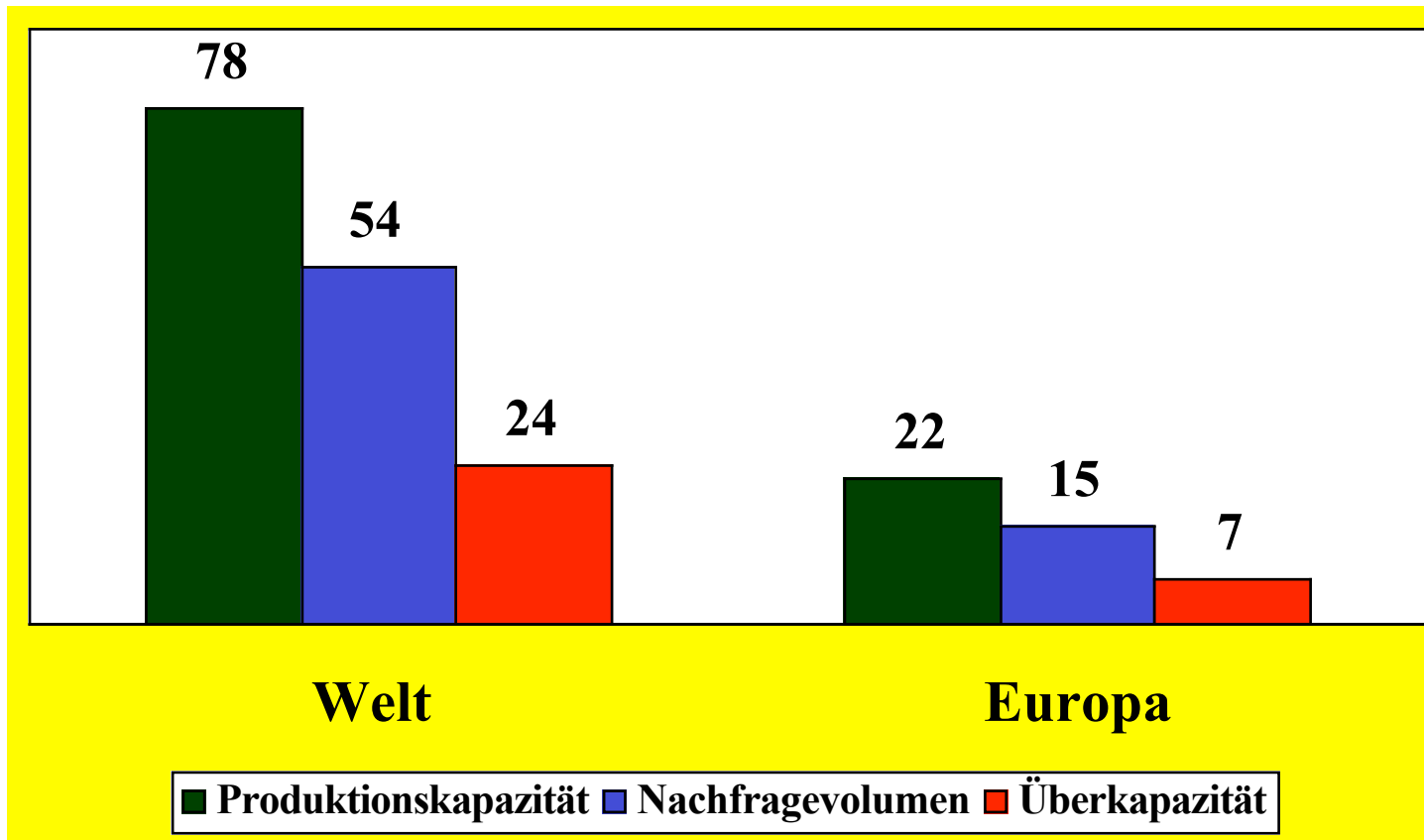
Einbrüche beim Export

Steigende Rohstoffpreise (10 bis 20%)

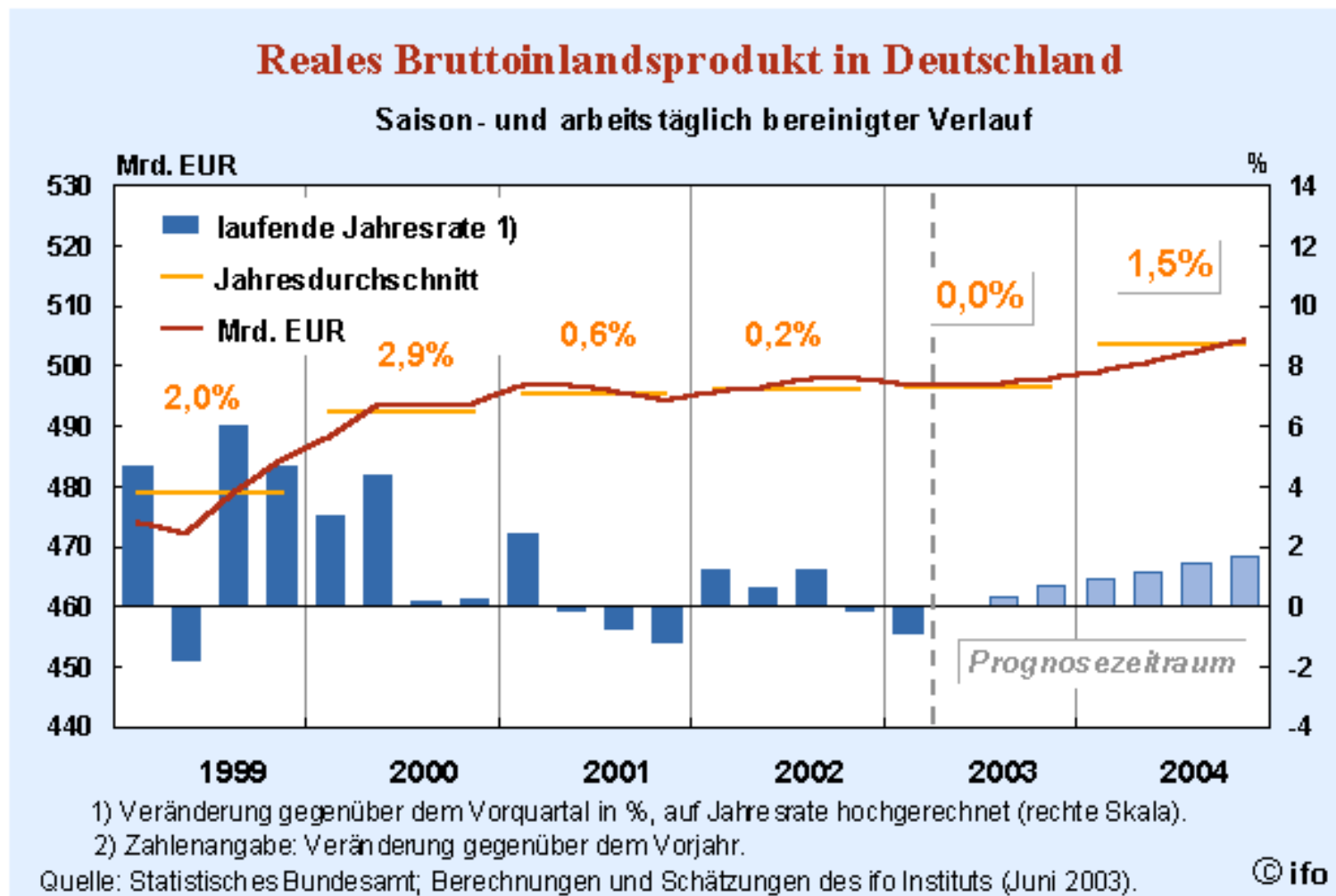
Negative Wechselkurseffekte für Export in den Dollar-Raum

Hohe Arbeitslosenquote

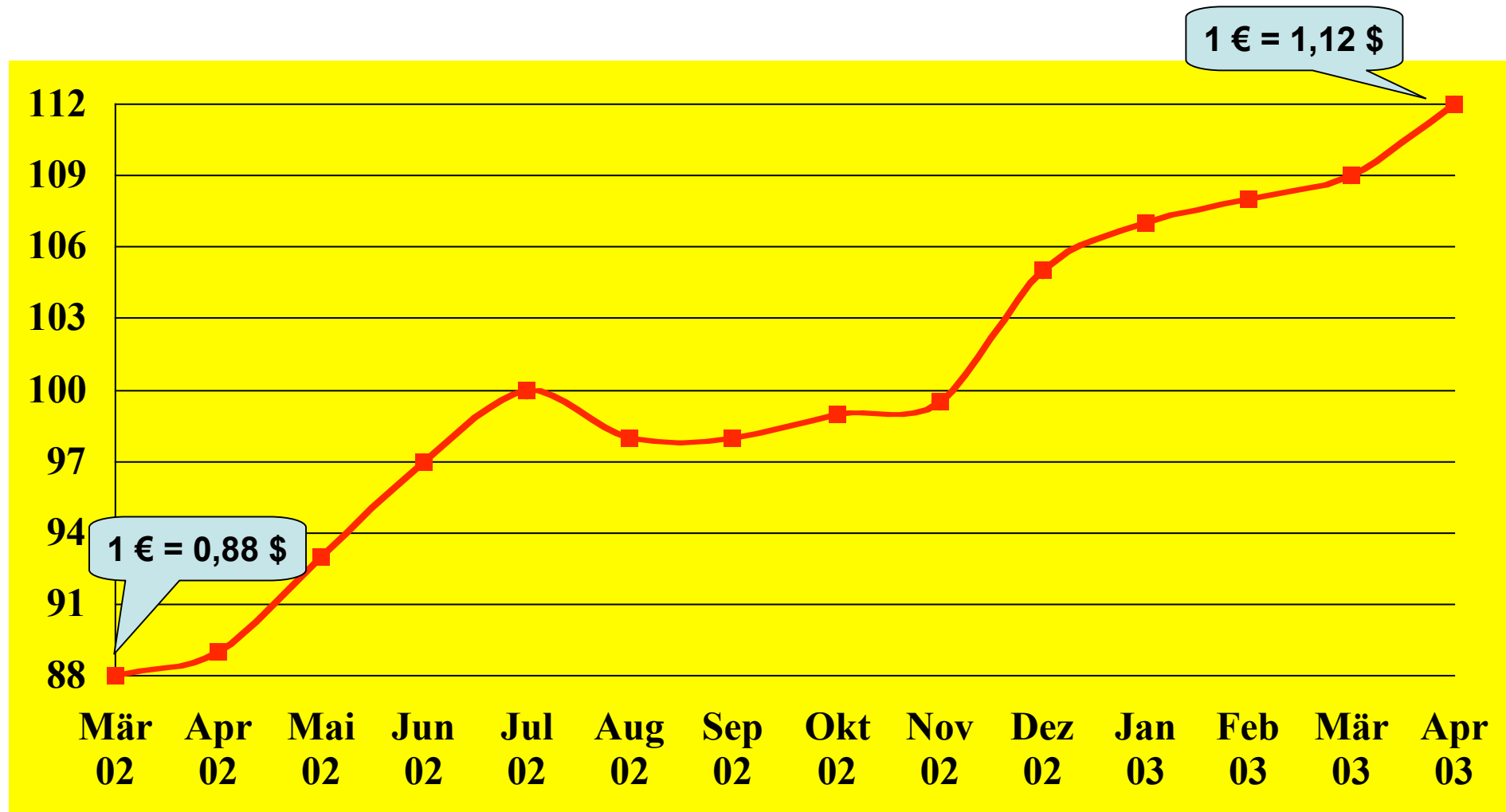
Überkapazitäten in der Automobilindustrie (in Millionen Einheiten)



ifo-Konjunkturprognose (BIP in Deutschland)



Wechselkursentwicklung \$ / € (Stand: Monatsende)



Quelle: Ford

Auswirkungen der Wechselkursentwicklung

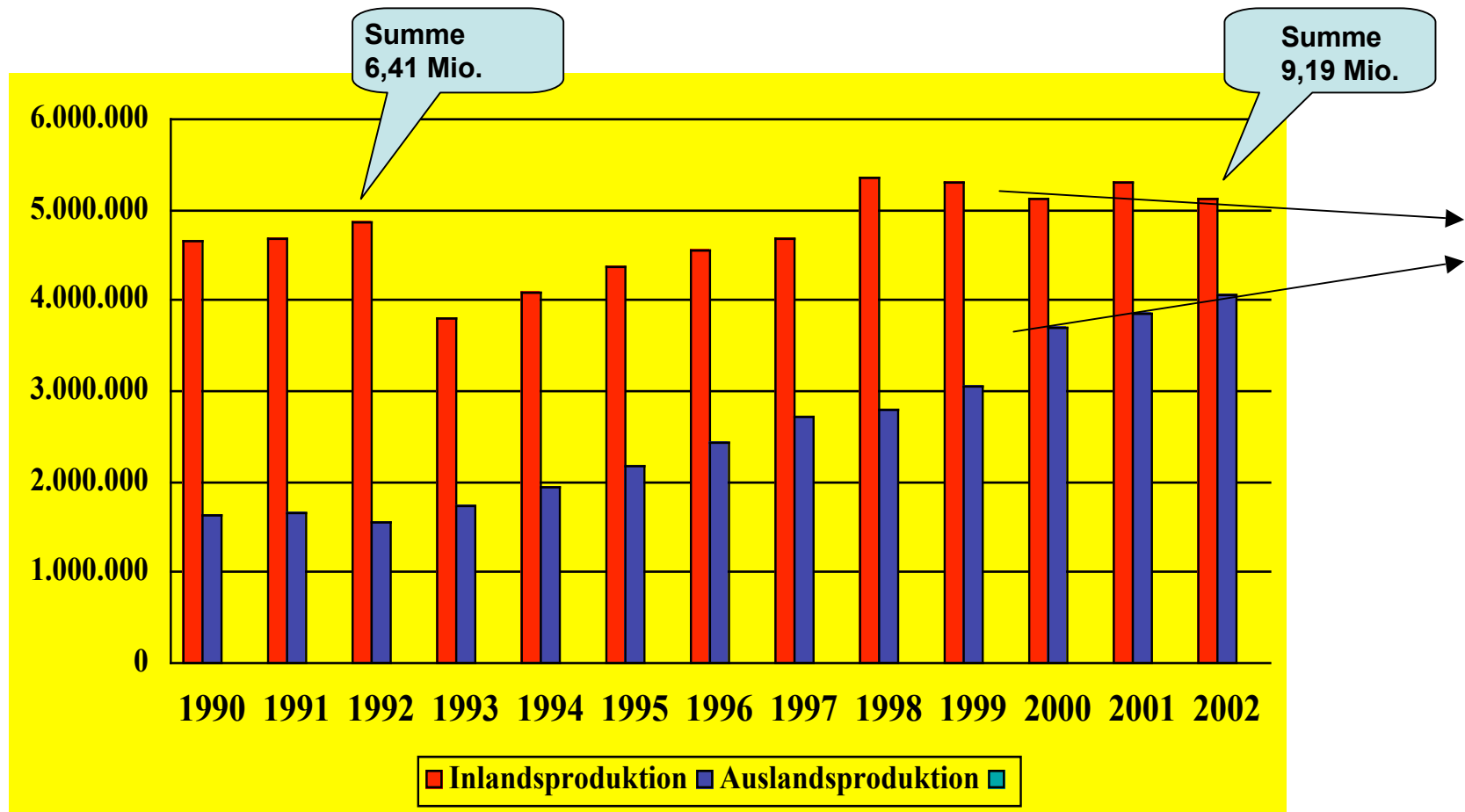
VW verliert mit jedem Cent, den der Euro gegenüber dem Dollar gewinnt, 38 Mill. € beim Vorsteuerergebnis.

Der 2002-Umsatz ist mit 2 Mrd. € durch die ungünstigen Wechselkurse belastet worden.

Das Ergebnis ist vor allem durch den Kurs des US-Dollar um 500 Mill. € gesunken.*

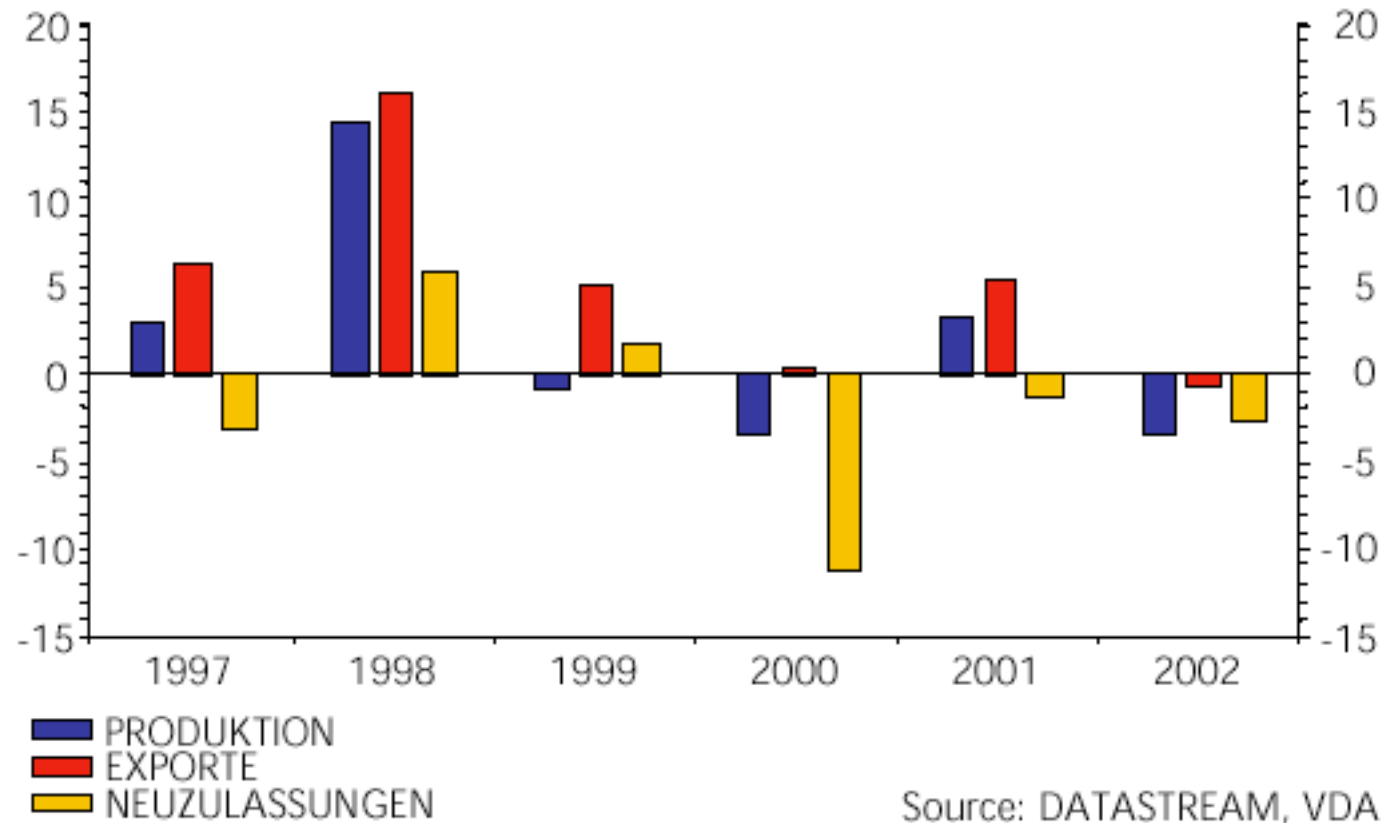
* VW ist nicht nur in den USA, sondern auch auf dem wichtigen Markt China von dem niedrigen Dollar-Kurs betroffen, weil die chinesische Währung an den Kurs der US-Dollar gekoppelt ist.

PKW-Produktion deutscher Hersteller im Inland und Ausland (Stückzahlen)



Quelle: VDA ; IGM

PKW-Produktion, Export, Neuzulassungen in Deutschland (Veränderungen gegenüber Vorjahr in %)



Quelle: VDA

Inlandsproduktion, Export, Neuzulassungen 2002

(im Vergleich zu 2001)

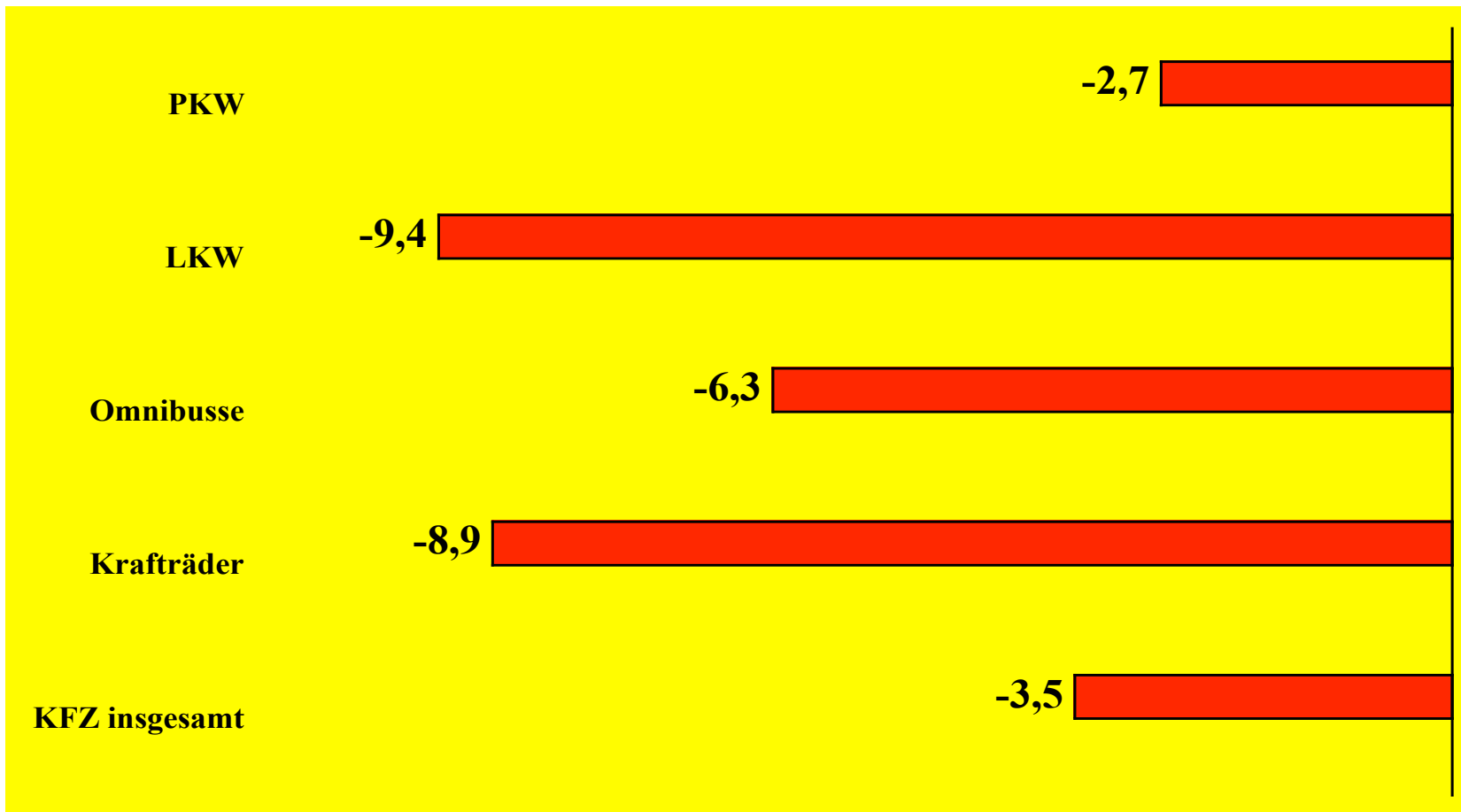
	2001	2002	+/- Vorjahr
<u>Kraftwagen insgesamt:</u>			
Produktion	5,69 Mio.	5,46 Mio.	- 3,9 %
Export	3,91 Mio.	3,87 Mio.	- 1,0 %
<u>PKW:</u>			
Produktion	5,30 Mio.	5,12 Mio.	- 3,4 %
Export	3,63 Mio.	3,62 Mio.	- 0,5 %
<u>Nutzfahrzeuge:</u>			
Produktion	0,39 Mio.	0,34 Mio.	-11,1 % *
Export	0,27 Mio.	0,25 Mio.	- 8,7 %
<u>Neuzulassungen:</u>			
Kraftwagen insgesamt	3,63 Mio.	3,52 Mio.	- 3,2 %
Pkw	3,34 Mio.	3,25 Mio.	- 2,7 %
Nutzfahrzeuge	0,29 Mio.	0,27 Mio.	- 8,8 %

*= davon Busse -18%; Lkw über 6 Tonnen -5,9%; Lkw bis 6 t -14%

Exportquote: 2001 = 68,8%; 2002 = 70,9%

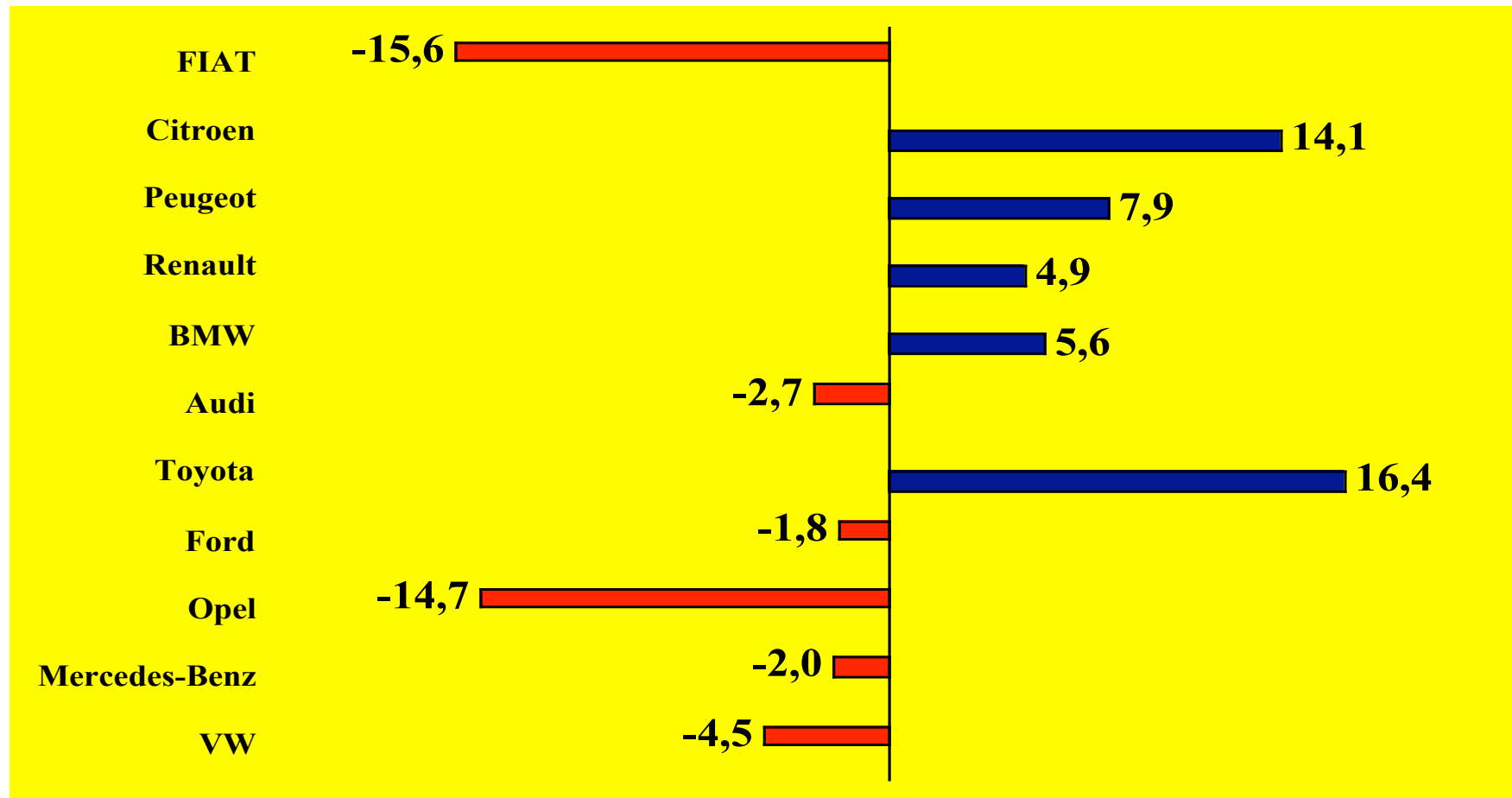
Pkw Neuzulassungen in Deutschland 2002

(Veränderung gegenüber Vorjahr in %)



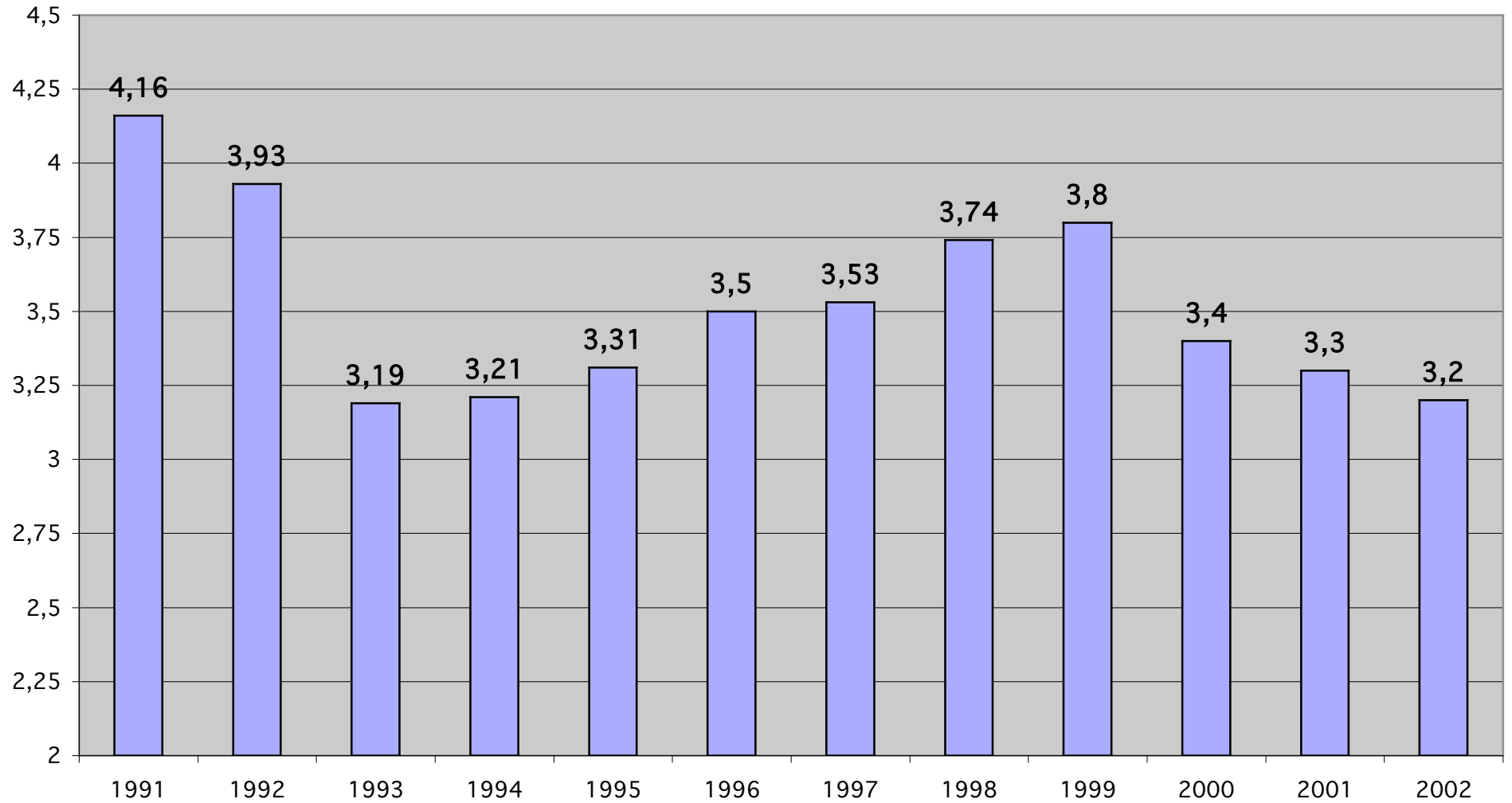
Pkw Neuzulassungen 2002 nach Herstellern

(Veränderung gegenüber Vorjahr in %)



Pkw-Neuzulassungen in Deutschland 1991-2002

(inMio.)



Quelle: VDIK

IG Metall, Roth 2003

Aktuelle Automobilsituation in Deutschland Mai 2003

VDA: „Erste Hoffnungsschimmer“

		Mai 03	Jan-Mai 03		Mai 03	Jan-Mai 03
Produktion	Pkw	+ 9%	+ 5%	Nkw	+ 5%	+ 2%
Neuzulassungen	Pkw	+ 6%	- 1%	Nkw	0%	- 3%
Export	Pkw	+ 3%	+ 6%	Nkw	+ 11%	+ 3%
Auftragseingänge	Pkw	+ 6%		Nkw	+ 12%	

Gründe: Ende des Irak-Krieges, Beruhigung des Ölpreises, Rücknahme der Steuererhöhung für Firmenwagen.

Offene Frage: Pläne zur Kürzung der Entfernungspauschale

	Mai 2003		Januar - Mai 2003	
	Anzahl	±% Vorjahr	Anzahl	±% Vorjahr
Pkw/Kombi				
Produktion	437.300	9	2.196.500	5
Export	288.500	3	1.533.000	6
Neuzulassungen *)	300.000	6	1.374.200	-1
darunter: ausländische Marken	98.000	7	476.900	2
Nutzfahrzeuge				
Produktion	29.800	5	146.700	2
Export	23.200	11	107.500	3
Neuzulassungen *)	22.800	0	107.400	-3
Nfz bis 6 t zGG (ohne Busse)				
Produktion	18.500	2	90.300	0
Export	14.260	15	65.600	2
Neuzulassungen *)	16.220	-3	75.900	-5
Nfz über 6 t zGG (ohne Busse)				
Produktion	10.470	10	52.600	6
Export	8.320	7	39.000	5
Neuzulassungen *)	6.200	8	29.500	2
Busse				
Produktion	830	11	3.800	6
Export	620	-6	2.900	-6
Neuzulassungen *)	380	-3	2.000	3

*) Geschätzt

Pronose: Wachstum PKW Märkte bis 2005 und 2010

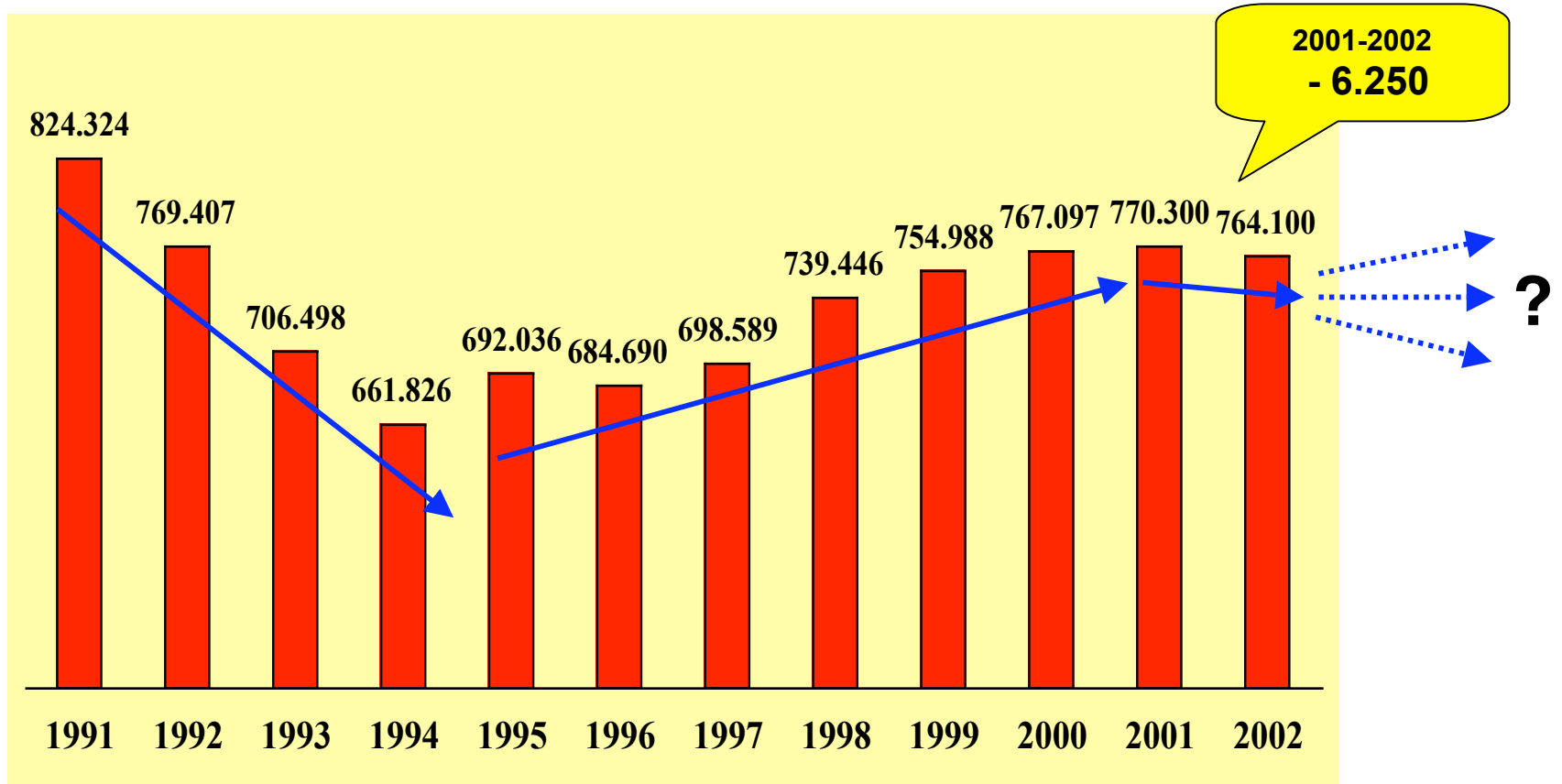
(in Mio. Einheiten)

	IST	Prognose	Prognose	
	2000	2005	2010	
Triade (Nafta, West-Europa, Japan)	38.967	39.500	40.500	+ 4 %
Nicht-Triade	10.255	13.500	16.500	+ 62 %
- davon Ost-Europa	2.291	3.200	4.000	
- davon Asien (ohne Japan)	3.532	5.000	6.300	
Welt	49.222	53.000	57.000	

+ 15,8 %

3. Beschäftigung

Beschäftigungsentwicklung in der deutschen Automobilindustrie 1991-2002



> 2002: Erster Beschäftigungsrückgang seit 1996 !

Beschäftigungsbilanz über 10 Jahre

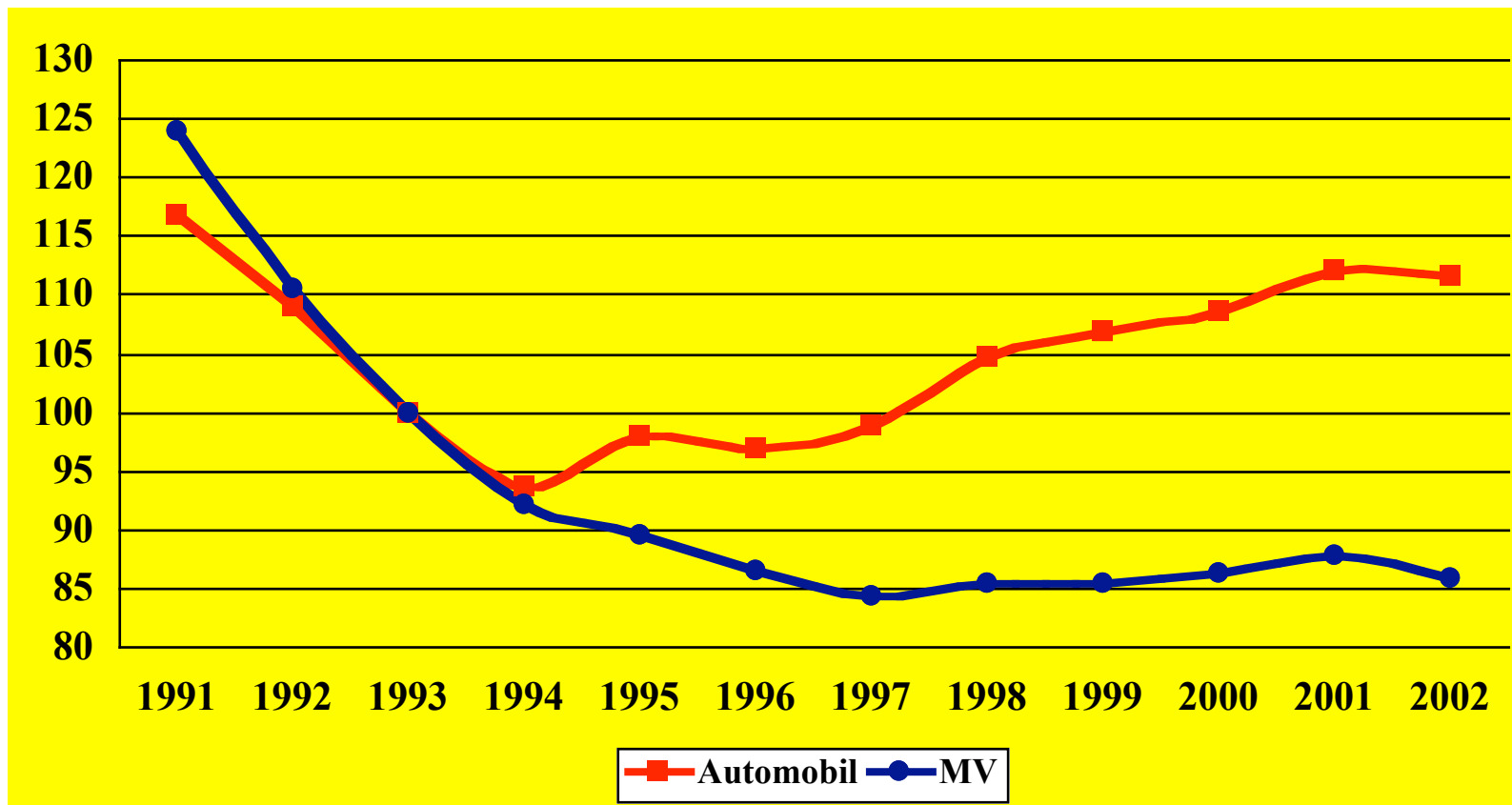
- In der Krisenjahre 1992-1994 sind 162.500 Beschäftigte abgebaut worden (20 %).
- Seit 1994 ist die Beschäftigung wieder um 105.200 (14 %) gestiegen - was einem durchschnittlichen jährlichen Zuwachs von 17.500 Beschäftigten entspricht.
- Der Beschäftigungszuwachs liegt seit 1995 deutlich über dem Durchschnitt der Metallindustrie.
- Allerdings konnte der Höchststand von 1991 mit 802.000 Beschäftigten trotz bedeutend höherer Produktion als 1991 (+ 455.000 Einheiten) im Jahre 2001 nicht erreicht werden.
- Es besteht gegenüber dem Höchststand von 1991 noch eine Lücke von rund 54.000 Beschäftigten.

Beschäftigungsverteilung in der deutsche Automobilindustrie

	2001	2002	2002/2001	%
Automobilhersteller:	421.800	411.000	- 10.900	- 2,6 %
Autozulieferer:	310.700	316.000	+ 5.300	+1,7 %
Anhänger / Aufbauten:	37.800	37.150	- 650	- 1,7 %
Autoindustrie gesamt:	770.300	764.150	- 6.250	- 0,8 %

Quelle: VDA

Beschäftigung in der Automobilindustrie und Metallverarbeitung*



*Deutschland; 1993 = 100

IG Metall, Roth 2003

4. Strategiewechsel

Strategiewechsel der deutschen Automobilindustrie

Seit der konjunkturellen Krise 1993 und der intensiven Debatte über strukturelle Schwächen der deutschen Automobilindustrie in den 90er Jahren wurde ein tiefgreifender Wandlungsprozess in Gang gesetzt:

Mit der Orientierung auf „**Lean Production**“ vollzog sich Anfang der 90er Jahre eine umfassende „Verschlankung“ der Strukturen. Heute gilt das „Toyota-Produktions-System“ in seinen Grundelementen als weitgehend etabliert. Dies hat zu enormen Kosteneinsparungen und in Verbindung mit neuen Arbeitszeitsystemen zu erweiterter Flexibilität geführt.

Ab Mitte der 90er Jahre hat ein Umdenken hin zu einer innovativen Produktpolitik stattgefunden. **Kürzere Produktzyklen** und **innovative Produktlösungen** haben der deutschen Automobilindustrie global Wettbewerbsvorteile gebracht.

Konsequenz aus dem Strategiewandel:

Die Zukunftsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie liegt primär nicht im **Kosten-** sondern im **Innovationswettbewerb**.

Innovationsfähigkeit ist die **Schlüsselstrategie**, um dauerhaft qualitatives und quantitatives Wachstum zu erzielen und Beschäftigung zu sichern.

Aber...

...dies erfordert allerdings **hohe Investitionen** in immer **kürzeren Zyklen** und bringt deutliche Problemen bei der Finanzierbarkeit (Eigenkapitalquote, neue Kreditrichtlinien der Banken) und beim return on invest mit sich!

Zudem konfrontiert der Wettbewerb (Renault, PSA, Nissan, Toyota) die deutsche Autoindustrie mit einer Kombination aus **Kosten- und Innovationswettbewerb**.

Automobilindustrie: Investitionsquote*

(Kennzahlenvergleich von IKB-Kundenfirmen)

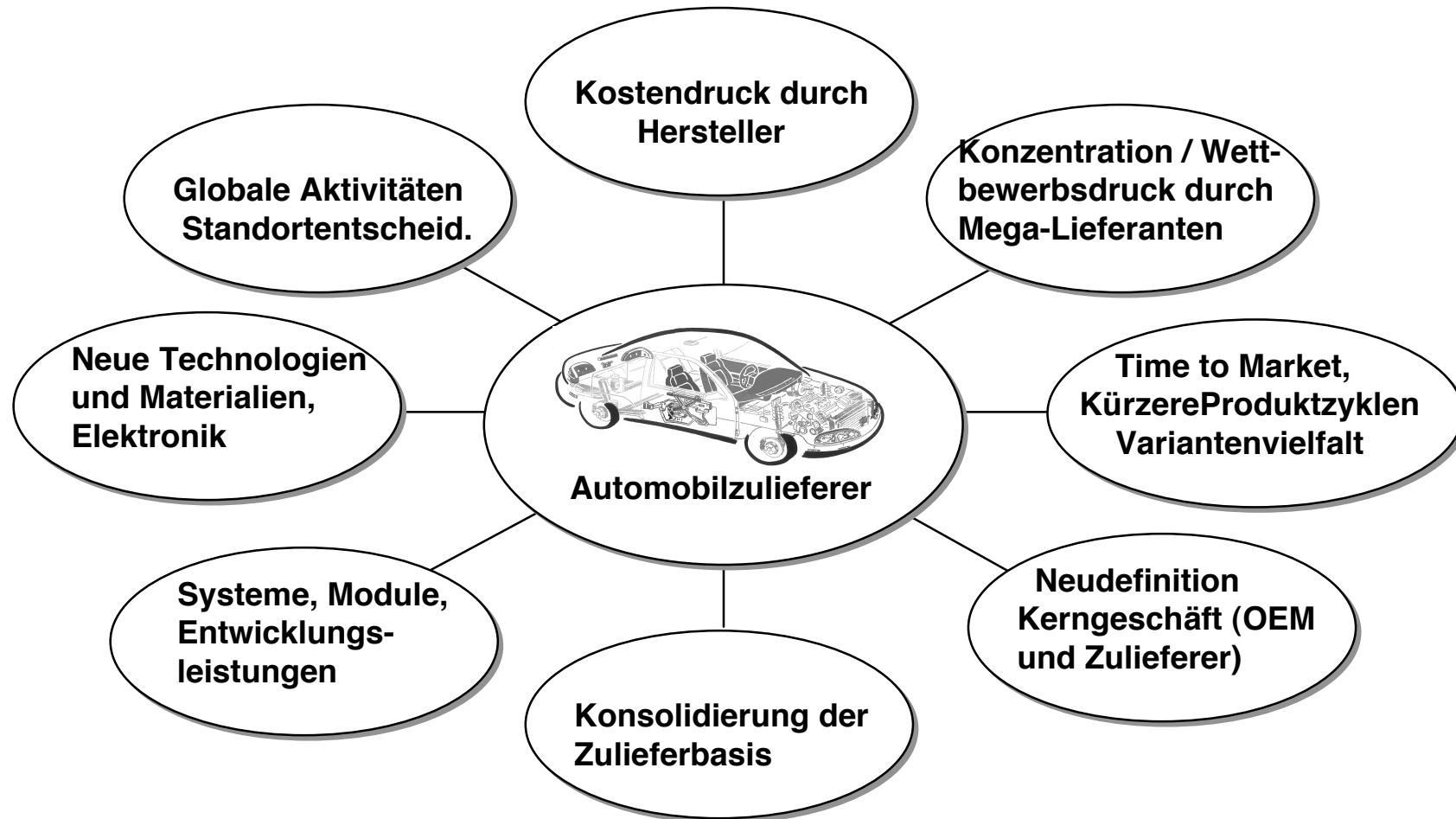
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Hersteller	4,2%	5,3%	5,6%	5,4%	5,1%	9,7%	11,5%
Zulieferer Umsatz 50 bis 100 Mio. DM	6,4%	6,4%	6,4%	9,9%	8,1%	8,3%	7,9%
Zulieferer Umsatz über 100 Mio. DM	4,9%	7,1%	6,8%	5,7%	5,0%	7,0%	8,5%

* Zugang Sachanlagen und immaterielles Vermögen in % des Umsatzes

5. Strukturwandel und Herausforderungen

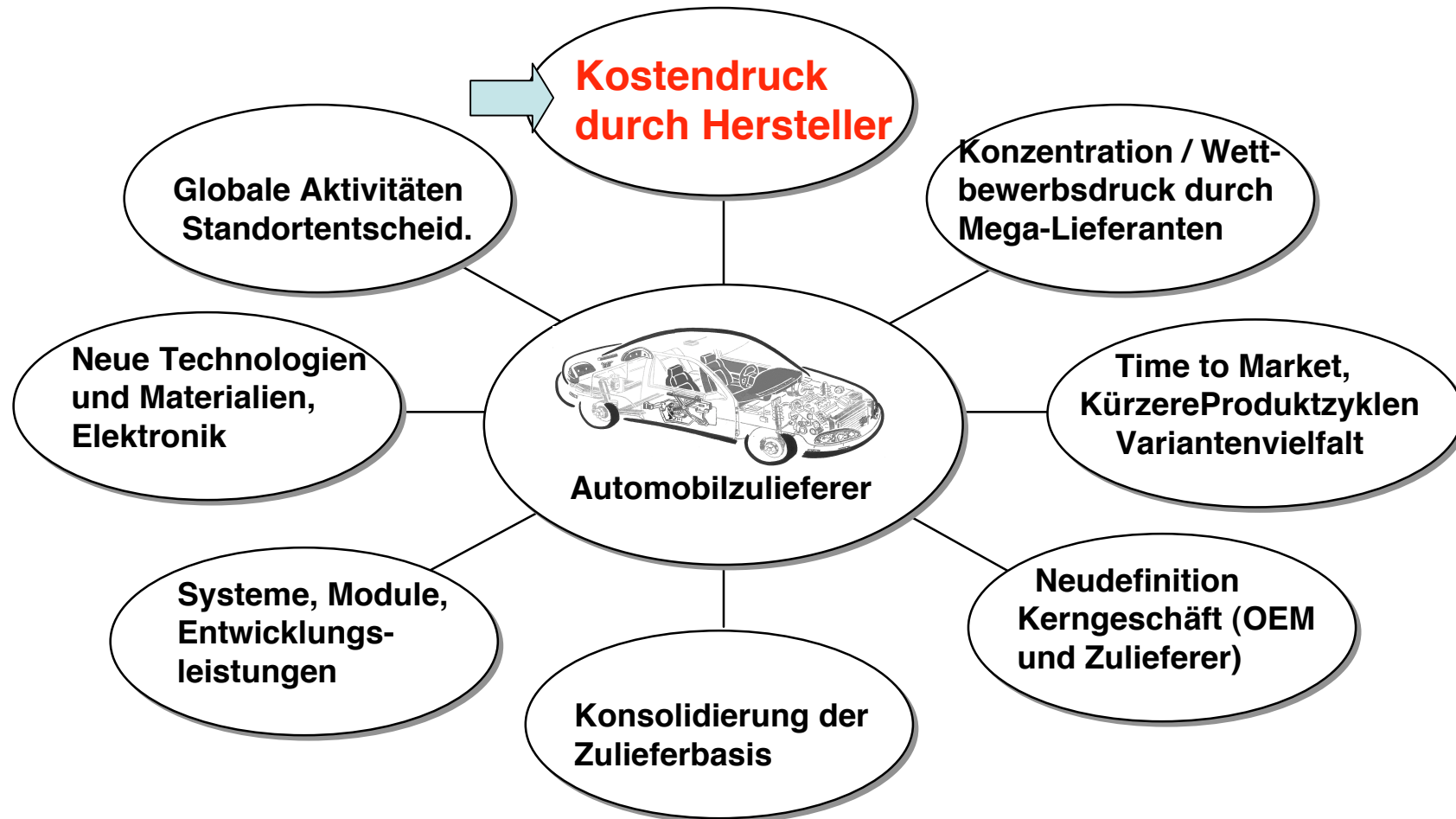
Herausforderungen für Autozulieferer

Massiver Druck durch Hersteller - aber auch Wachstumschancen



Herausforderungen für Autozulieferer

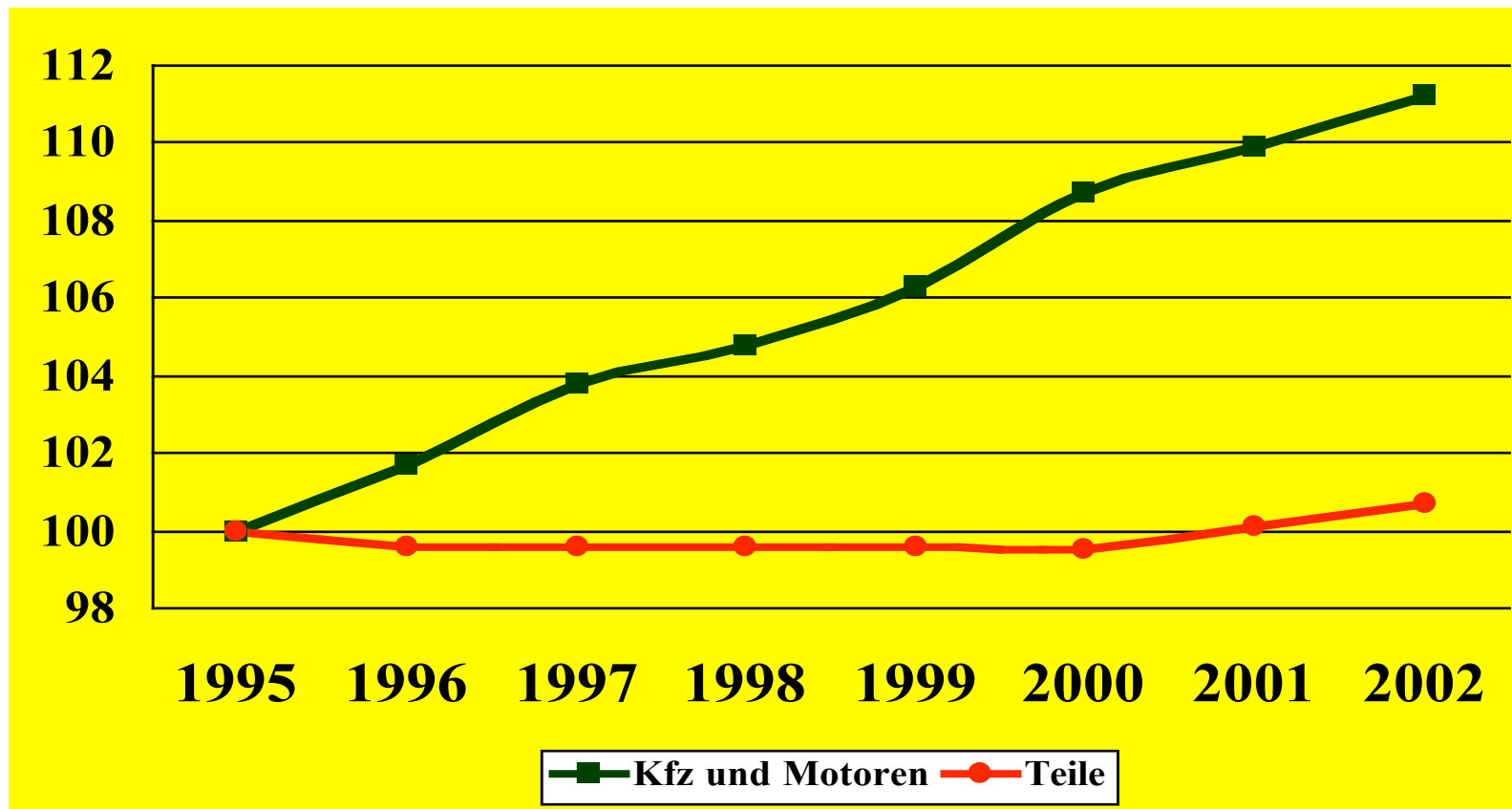
Massiver Druck durch Hersteller - aber auch Wachstumschancen



Kostendruck auf Zulieferer

- Doppelter Kostendruck: Festlegung von Einsparungseffekten und Preisreduzierungen (häufig im laufenden Vertrag)
- Übernahme der kompletten Logistikverantwortung
- Höherer Anteil an Lagerbindung / Lagerkosten bei den Zulieferern
- Entwicklungsarbeiten und kapitalintensive Fertigungen werden weiter an die Zulieferer ausgelagert (Studie von FHS/ISI: Geringe Ertragskraft von Systemlieferanten mit hohem Entwicklungsanteil)
- Probleme:
 - Kritische Umsatzgröße (Skaleneffekte),
 - Finanzierung
 - Renditeaussicht

Automobilindustrie: Entwicklung der Verkaufspreise in € (1995 = 100)



Quelle: Destatis

A.T.Kearney Studie: Ertragskraft der europäischen Automobilzulieferer um 32 Prozent abgestürzt*

Gründe: Preisdruck der Hersteller, hohe Aufwendungen für Entwicklungsarbeiten und strukturelle Schwächen der Zulieferer.

36 Prozent der Zulieferer sind durch hohe Verschuldung und schlechte Eigenkapitalausstattung existenziell bedroht.

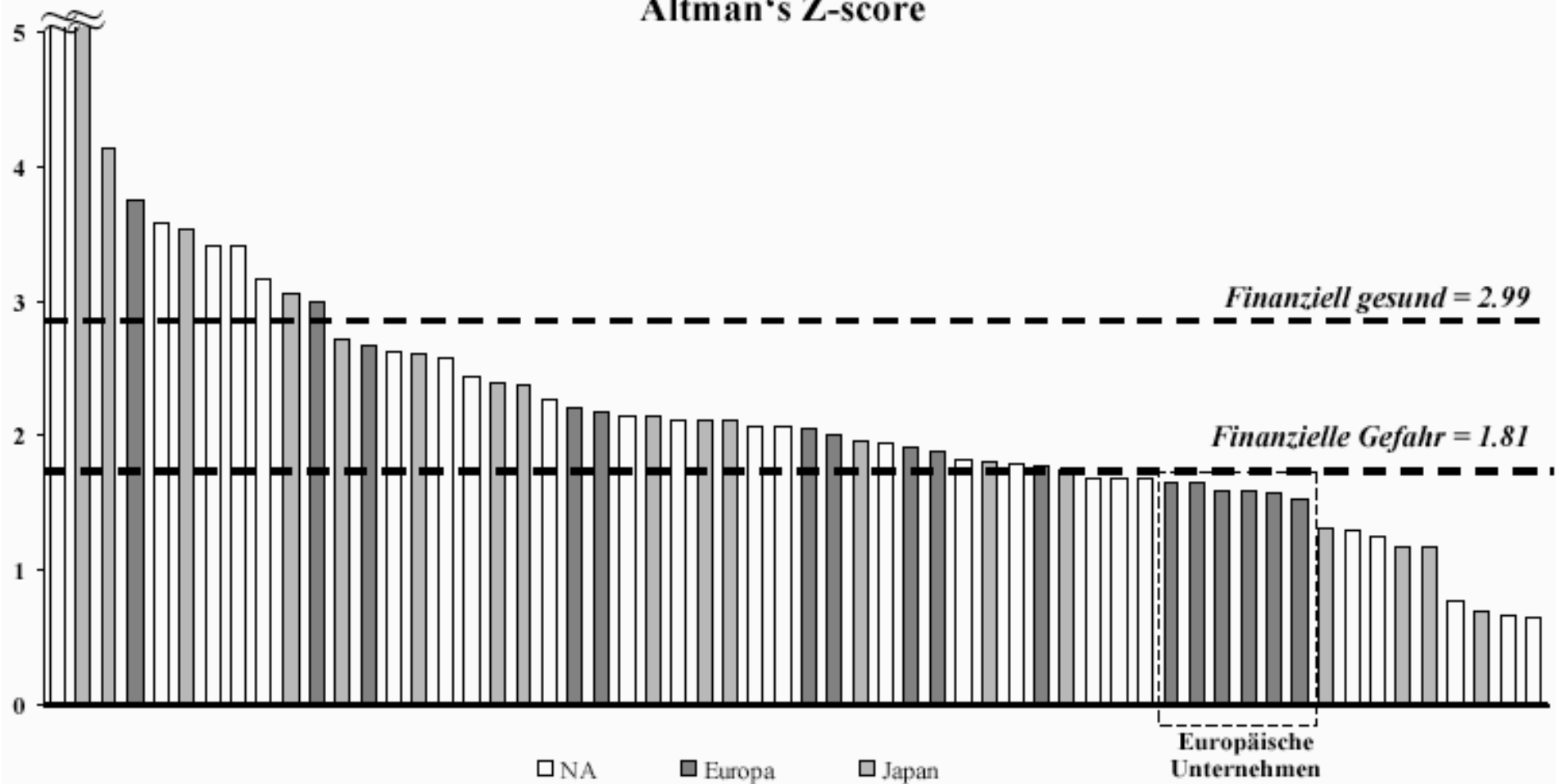
A.T.Kearney Rezept: Rigoros Potentiale auch bei den eigenen Sublieferanten erschließen.

Gezieltes Outsourcing: Verlagern von Aktivitäten auf Sublieferanten und Dienstleister.

Wachstumsmöglichkeiten durch innovative Entwicklungen in den Bereichen Sicherheit und Komfort sowie einen umfassenden Einsatz von Elektronik ausschöpfen.

36 Prozent aller Zulieferer sind durch hohe Verschuldung und schlechte Eigenkapitalausstattung existenziell bedroht.

Altman's Z-score



Skala entspricht z-score Bewertung: > 2.99 = Finanziell gesund, < 1.81 = Finanzielle Gefahr

Gewährleistungskosten als nächstes Ertragsrisiko

Beispiel DaimlerChrysler: Zulieferer bei Rückrufaktionen und Garantiefällen stärker in die Kostenverantwortung zu nehmen (Programm "Authority Definition Package").

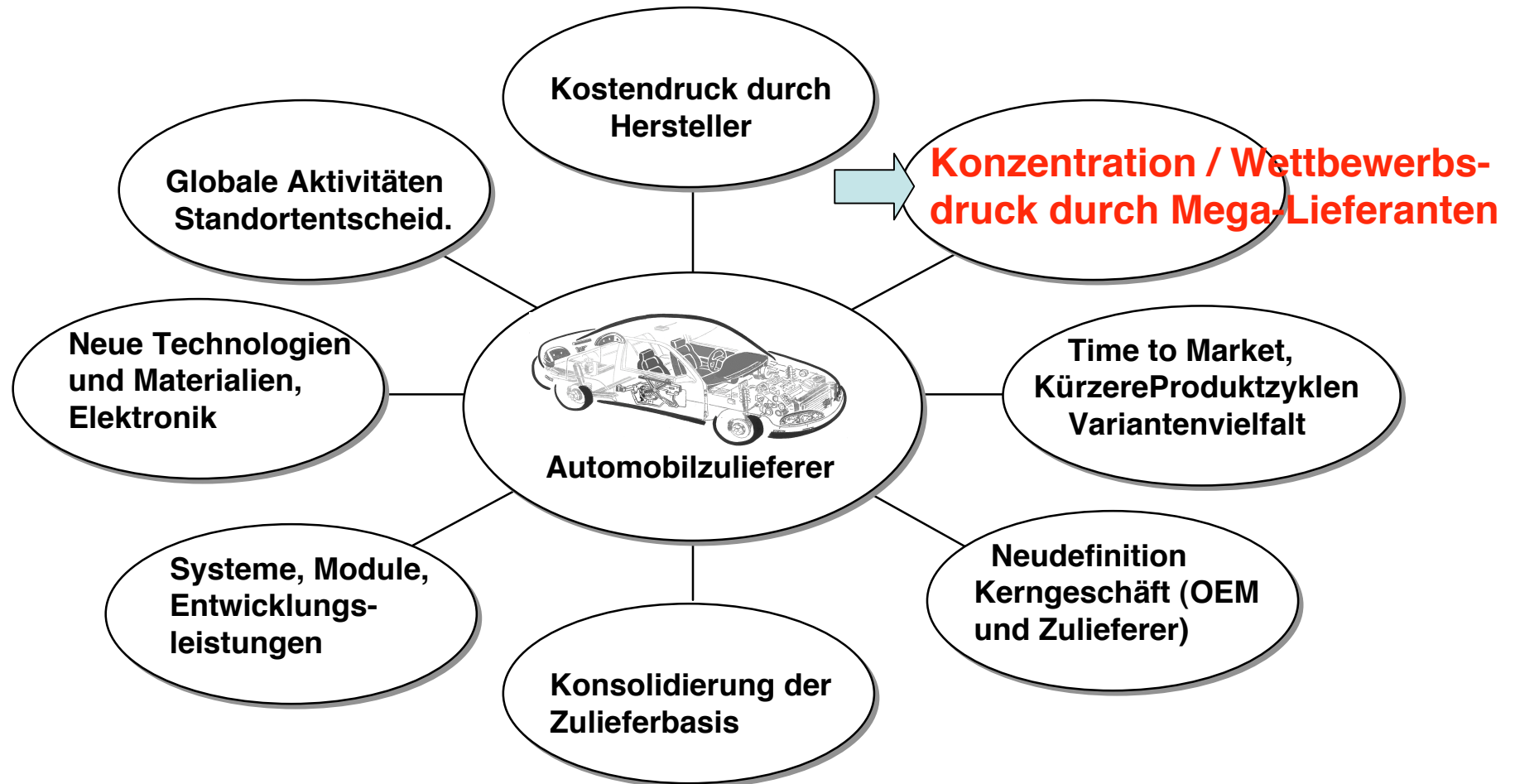
Schätzung von Ford: US-Hersteller sind jährlich mit Garantieforderungen von rund 10 Mrd. Dollar konfrontiert, die sie in Zukunft zum Teil von den Zulieferern einklagen wollen.

Deutsche Autoindustrie: Hersteller wollen ihre Kostenbelastung aus der neue Gewährleistungsfrist von 24 Monaten zum Teil auf Lieferanten abwälzen.

Heftige Debatten im VDA zu diesem Thema und zur Frage der Übernahme von Entwicklungskosten der Zulieferer durch Hersteller.

Herausforderungen für Autozulieferer

Massiver Druck durch Hersteller - aber auch Wachstumschancen

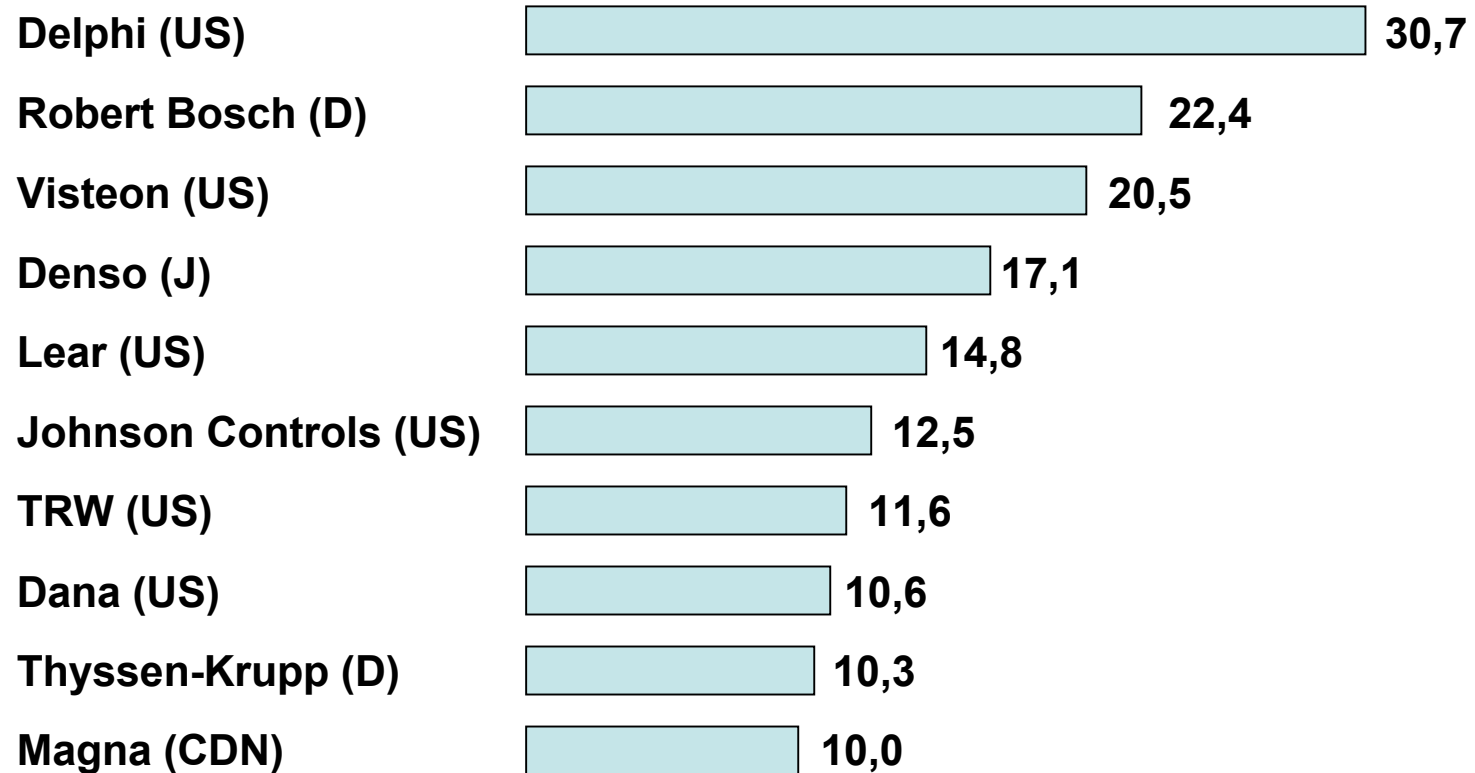


Konzentrationsprozeß beschleunigt sich

- „Global Players“, die das Scalen- und Systemgeschäft betreiben, beherrschen das Feld
- **Ford, General Motors, Toyota** haben als Reaktion darauf ihre Komponentenaktivitäten in eigenständigen Unternehmen wie **Visteon, Delphi oder Denso** ausgelagert
- Hoher Druck auf konzerninterne Komponentenwerke in Richtung Transformation zum marktfähigen Zulieferer.
Erster Schritt ist häufig der Aufbau von Business Units.
- Steigender Wettbewerbsdruck im Zulieferbereich
- Reduzierung der Zahl der Lieferanten und der Direktlieferanten

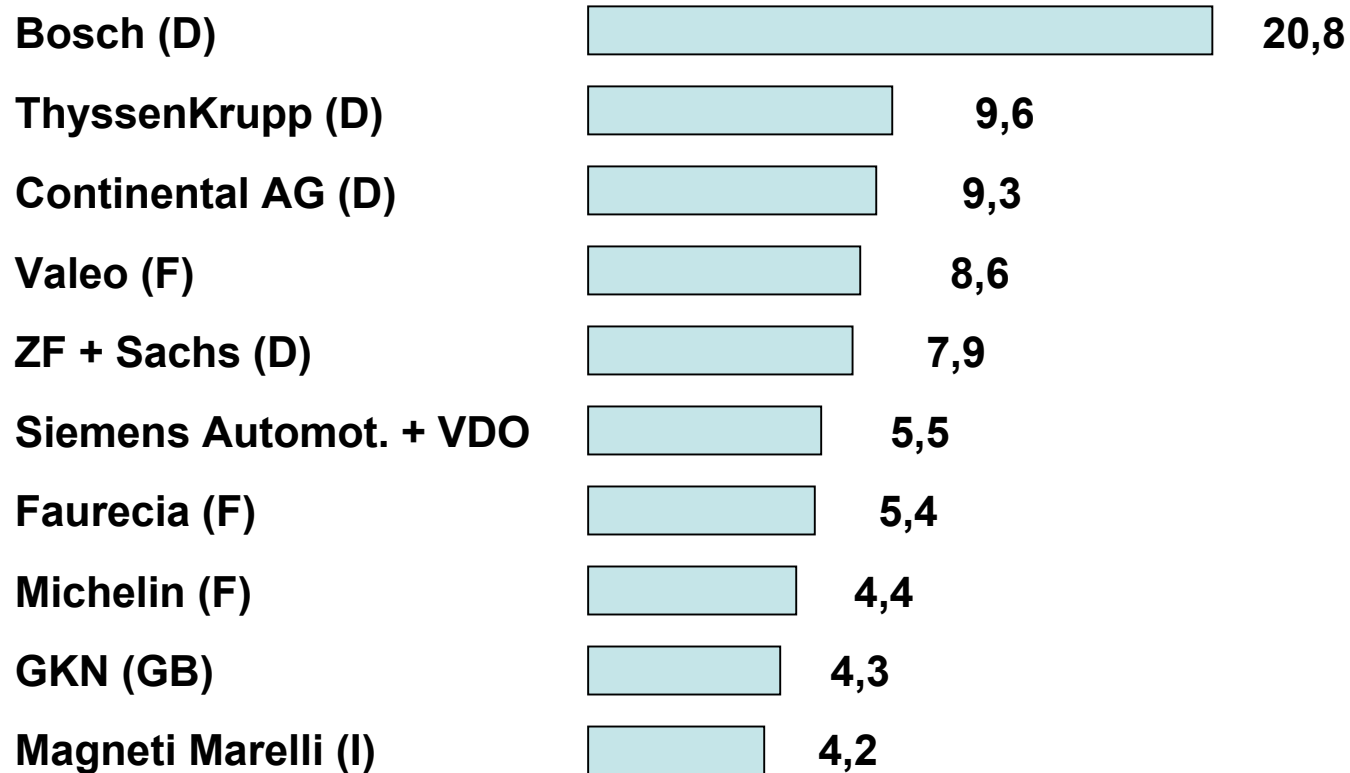
Top 10 der weltweiten Autozulieferer

(Umsatz 2001 in Mrd. €)

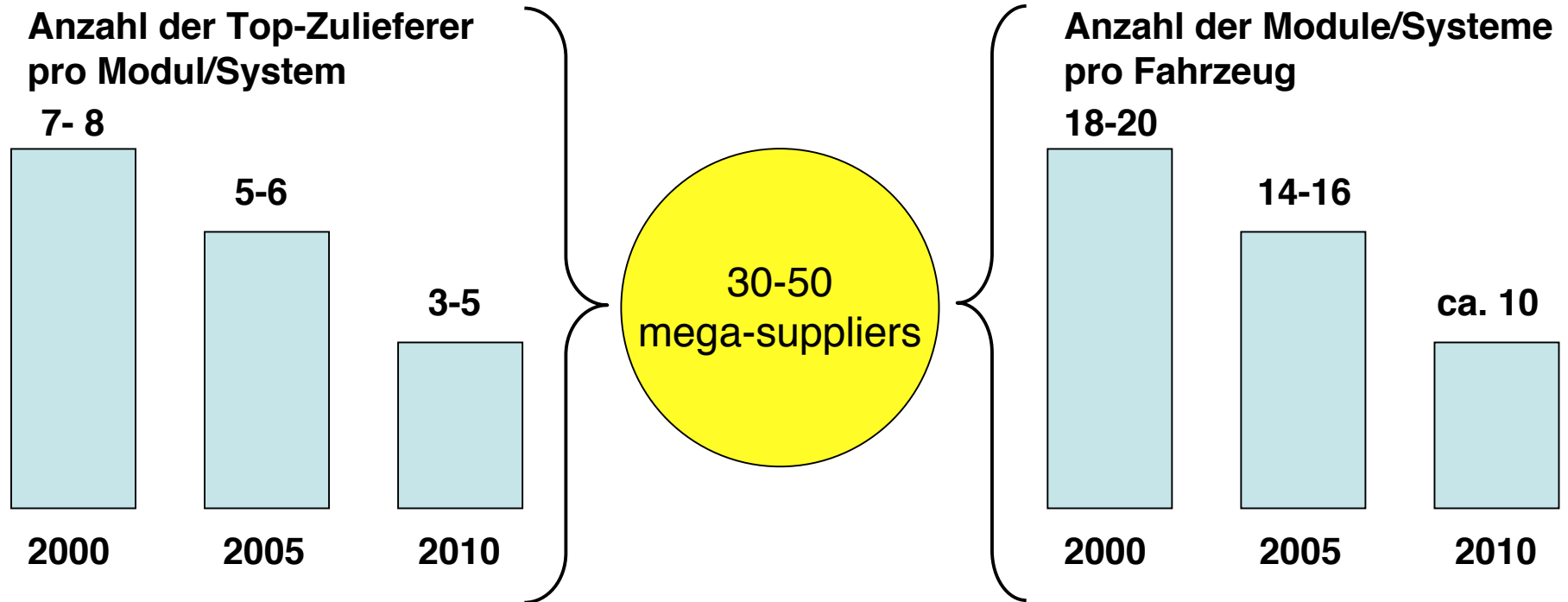


Top 10 der europäischen Autozulieferer

(Umsatz 2000 in Mrd. \$)

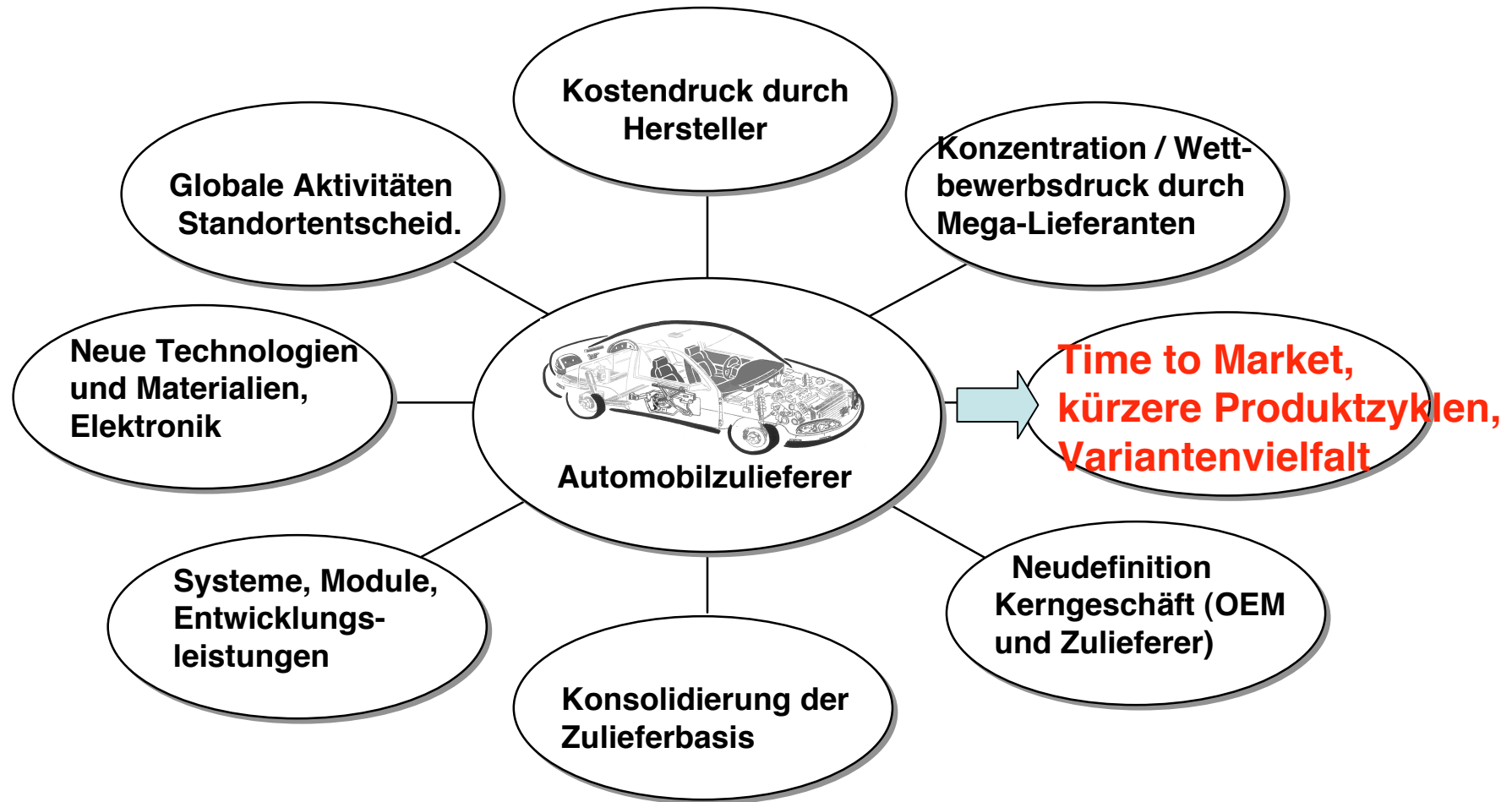


Entwicklungstrend: 30-50 globale Mega-Lieferanten



Herausforderungen für Autozulieferer

Massiver Druck durch Hersteller - aber auch Wachstumschancen

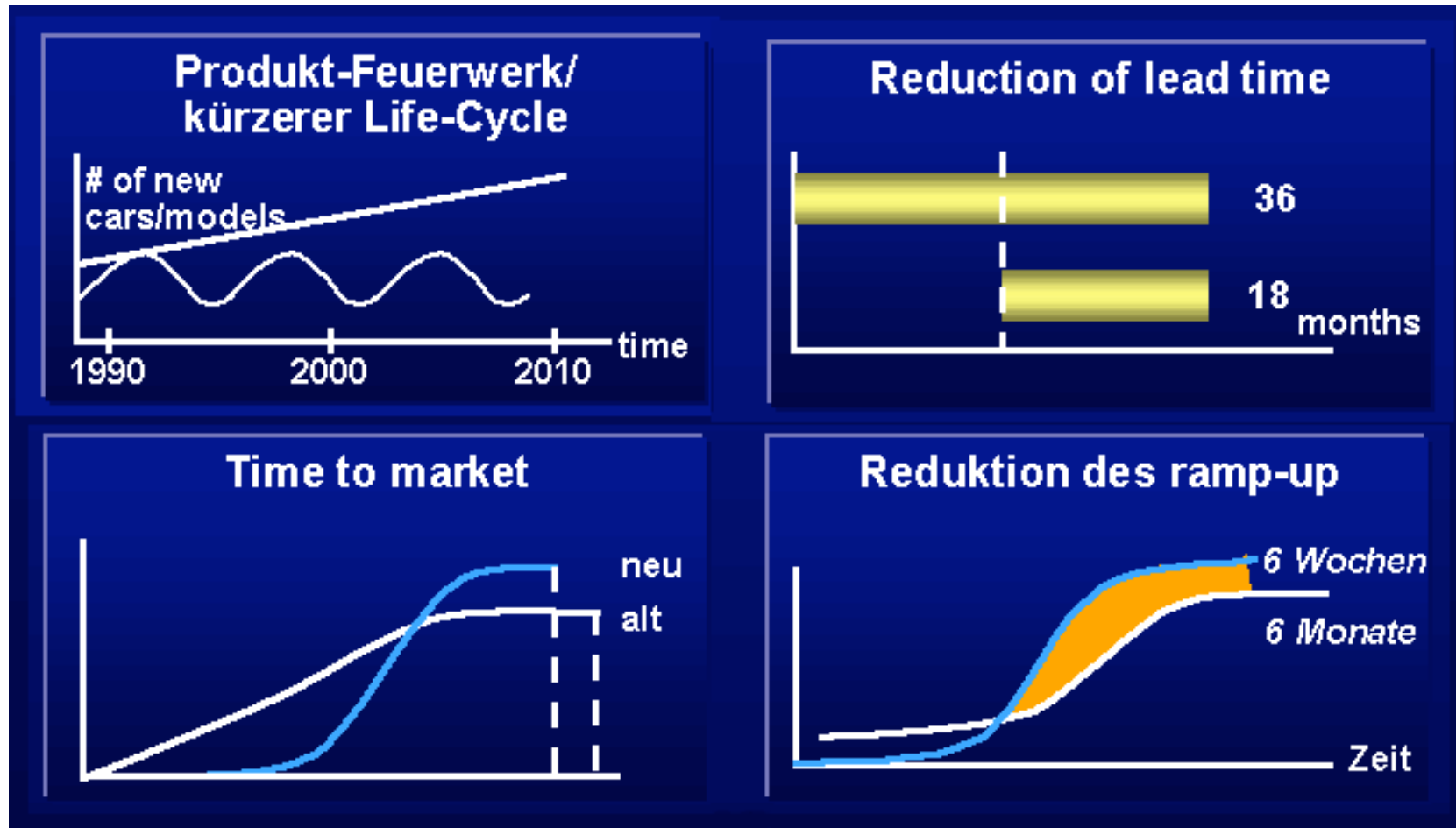


Time to Market / Time to Customer (OTD, Order-to-Delivery)

- Kürzere Produktentwicklungszyklen (Ziel 18-20 Monate) und kürzere Produktlebenszyklen (< 6 Jahre)
- Kontinuierlich neue Modelle, Änderungen, Nischenprodukte
- Permanente Anlauf- und Änderungsprozesse (Hoher Flexibilitäts- und Kostendruck auch auf die Zulieferer)
- Komplexitätsdruck durch Modell- und Variantenvielfalt: Verdopplung der Pkw-Modelle in Deutschland in den letzten 20 Jahren von 140 auf 260; Zunahme der Varianten um 80%*
- OTD: Ziel 10-15 Tage von der Bestellung bis zur Auslieferung!
„Die Abkehr von Massenprodukten und die Fertigung erst nach Auftragseingang krepelt die Automobilindustrie so gründlich um wie die Einführung der schlanken Produktion in den 90er Jahren.“

Daniel Jones, Mitautor von „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“

Herausforderungen

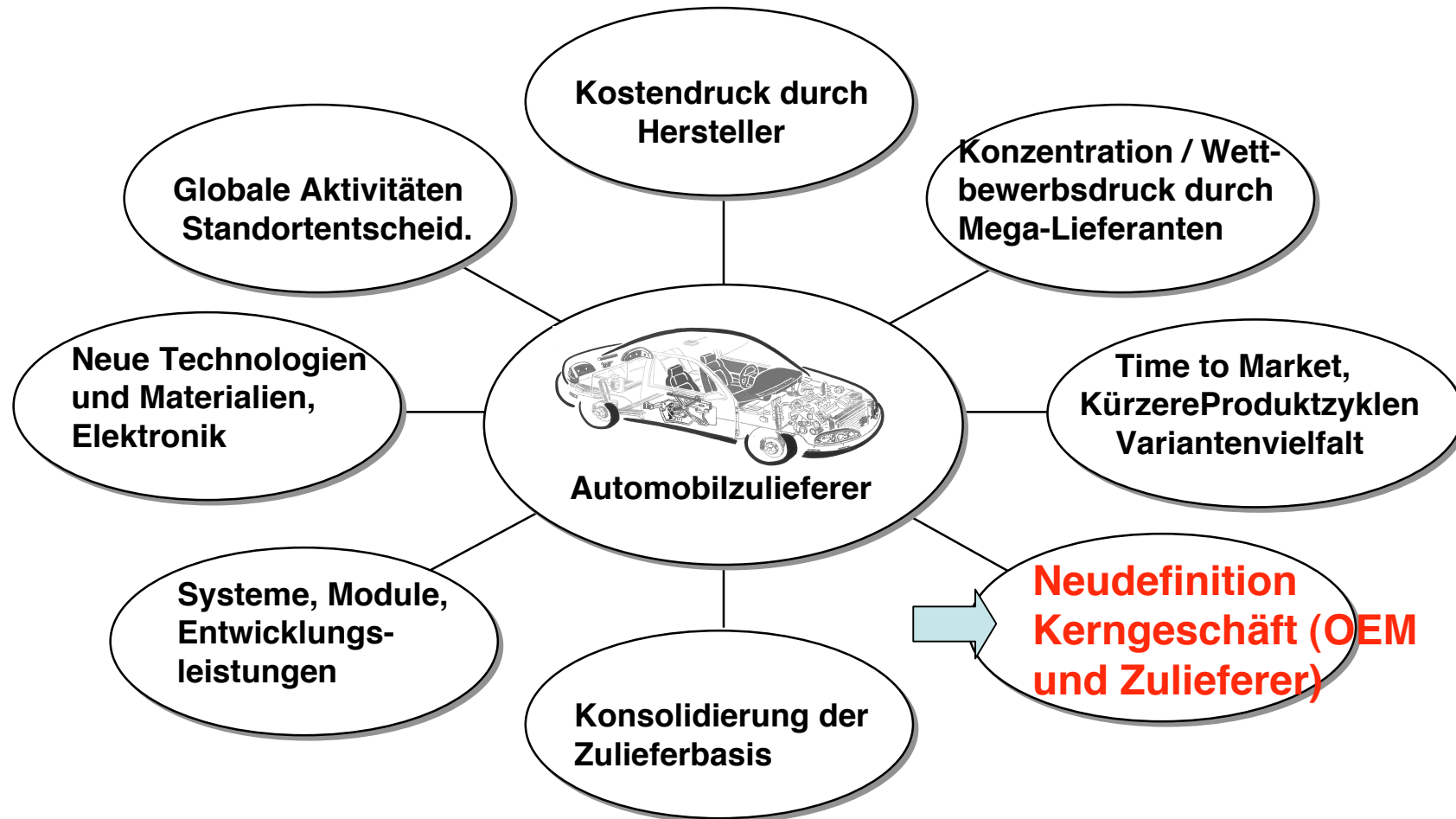


Antwort auf die Herausforderungen von Time to Market / Time to Customer

- **Plattformkonzepte / Teile- u. Komponentengleichheit**
- **Modulare Produktstruktur**
- **Aufbau von Supply-Chain-Network; Innovationspartner in flexiblen Kooperationsnetzwerken;** (Göschel/BMW in Automobilproduktion 2/03)
- **Einkauf und Entwicklung in einem strategischen Bereich**
- **Einbindung der Zulieferer in früheste Planungsphasen**
- **Integration der Zulieferer in die Anlaufprozesse**
- **Weltweite Entwicklungsnetzwerke**
- **Digitale Autofabrik / VR**
- Einbindung von Engineering-Dienstleistern
- Echtzeit- und Rapid-prototyping
- Flexible Vorserien- und Fertigungstechnologien
- ...

Herausforderungen für Autozulieferer

Massiver Druck durch Hersteller - aber auch Wachstumschancen

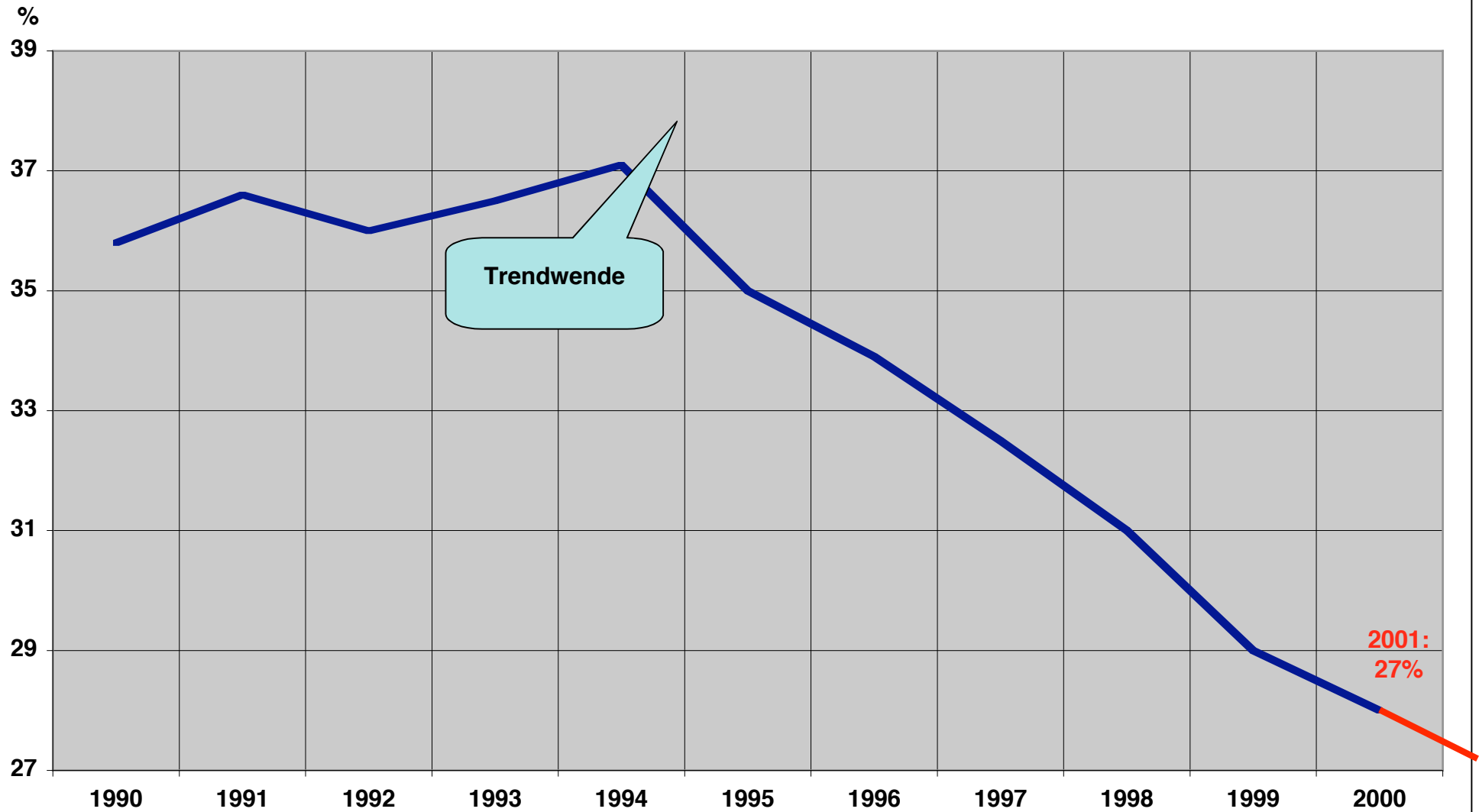


Neudefinition des Kerngeschäfts / Outsourcing

- Konzentration und Outsourcing bei den Herstellern:
Die Fertigungstiefe ist in 7 Jahren von 37 % auf 27 % gesunken (1994 - 2001). Die Erwartungen für 2002 liegen bei ca. 25 %
- Neudefinition des Kerngeschäfts bei den Herstellern. Externe Verlagerung der Entwicklung und Fertigung von Komponenten
- Strategie des Fremdbezugs oder der Ausgliederung in Joint Ventures / GmbH's.
- Zunehmende Verlagerung der Wertschöpfung und damit Wachstumsmöglichkeiten für Zulieferer

Verlauf der Fertigungstiefe in der deutschen Automobilindustrie 1990 - 2001

(Durchschnittswert der 6 deutschen Autohersteller ohne Porsche)



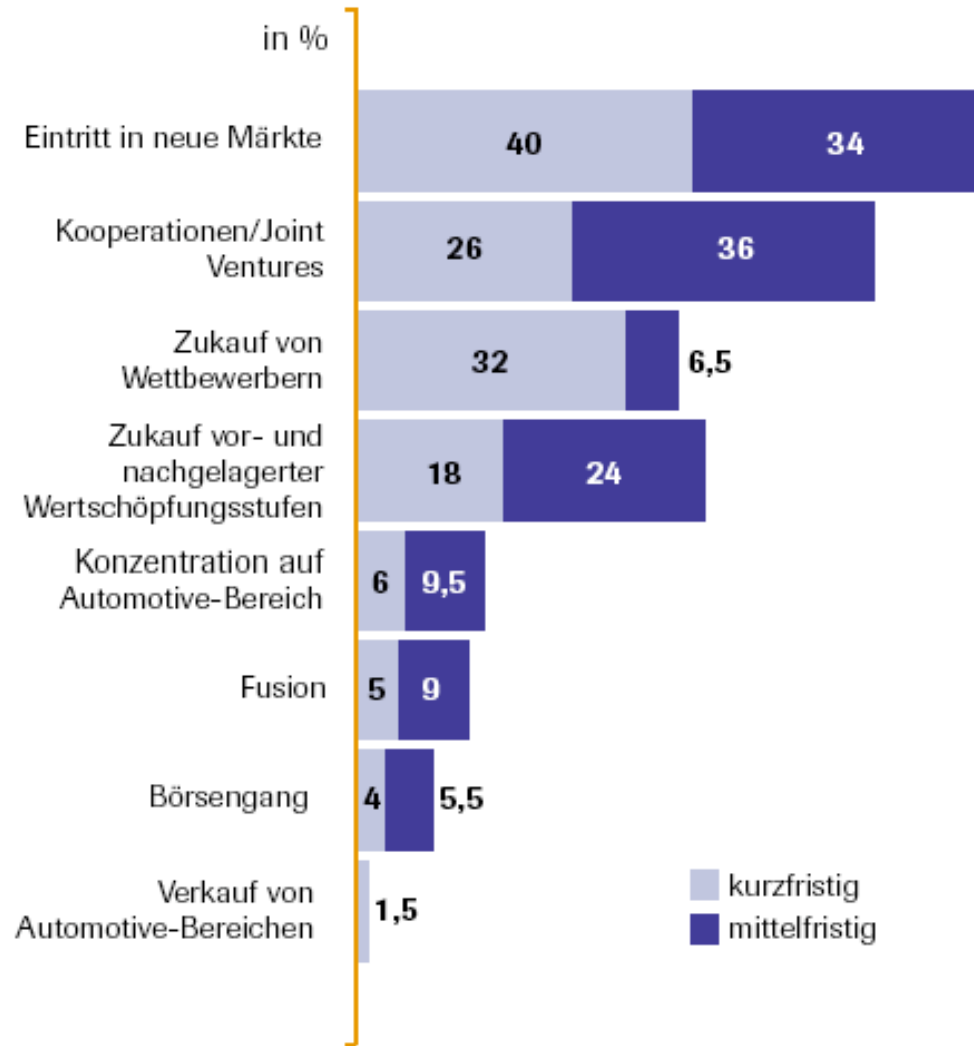
Quelle: Eigene Berechnungen

IG Metall, Roth 2003

Wachstumschancen für Autozulieferer

- Durch sinkende Entwicklungs- und Fertigungstiefe bei den Herstellern wächst der Beschaffungsmarkt stärker als der OEM-Markt (Wachstum 2000 - 2010: Zulieferer: 42%, OEM: 18%)
- Erschließung von Modul- und Systemkompetenz
- Eintritt in neue Märkte
- Etablierung als Technologieführer durch Konzentration auf Kernkompetenzen,
- Kooperationen mit Technologiepartnern, Akquisitionen

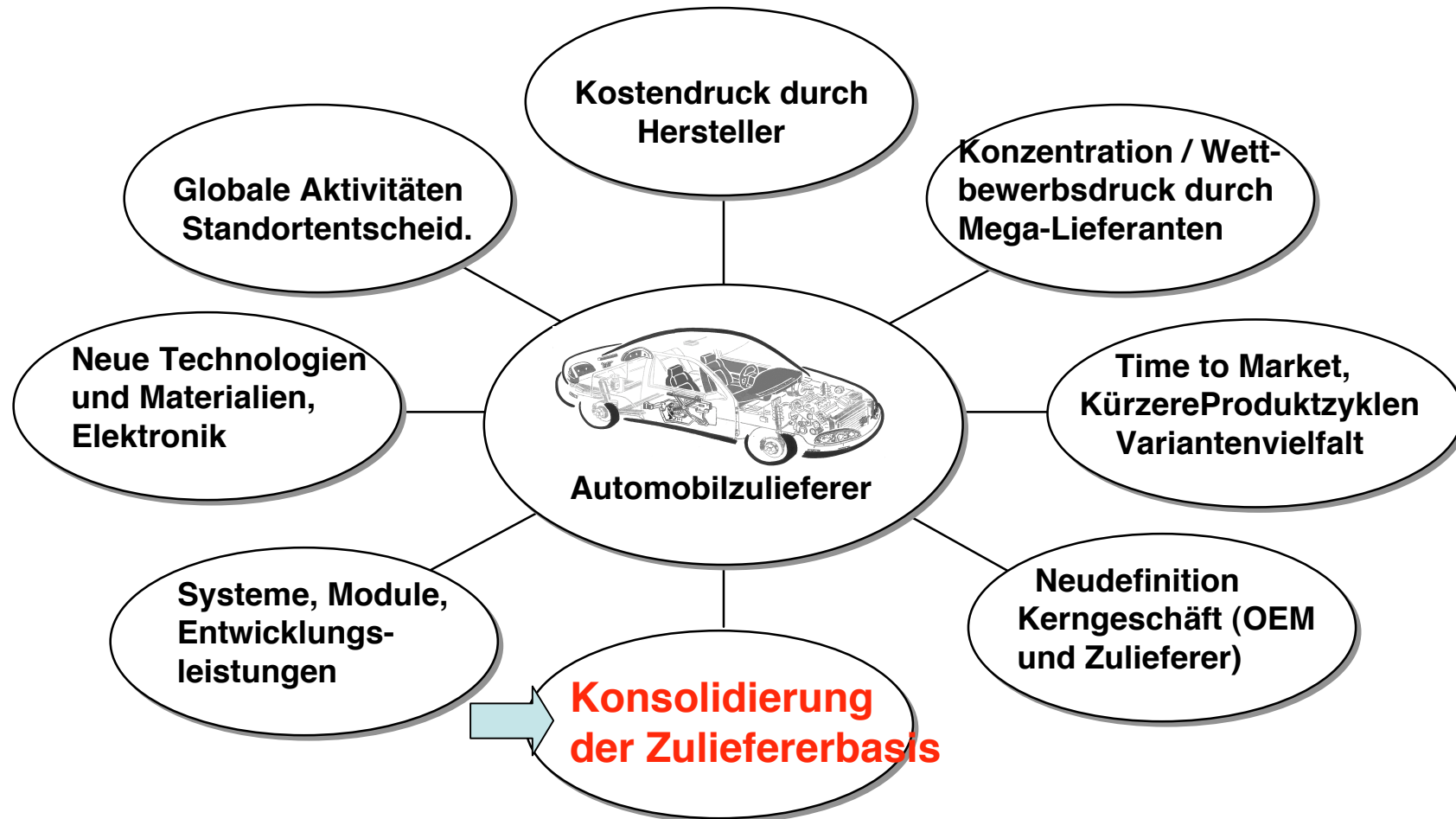
Geplante Wachstumsaktivitäten deutscher Autozulieferer



Unternehmensbefragung, Häufigkeit der Nennungen in Prozent
(Mehrfachnennungen möglich)

Herausforderungen für Autozulieferer

Massiver Druck durch Hersteller - aber auch Wachstumschancen



Konsolidierung der Zuliefererbasis

Reduzierung der Zahl der Direktlieferanten,

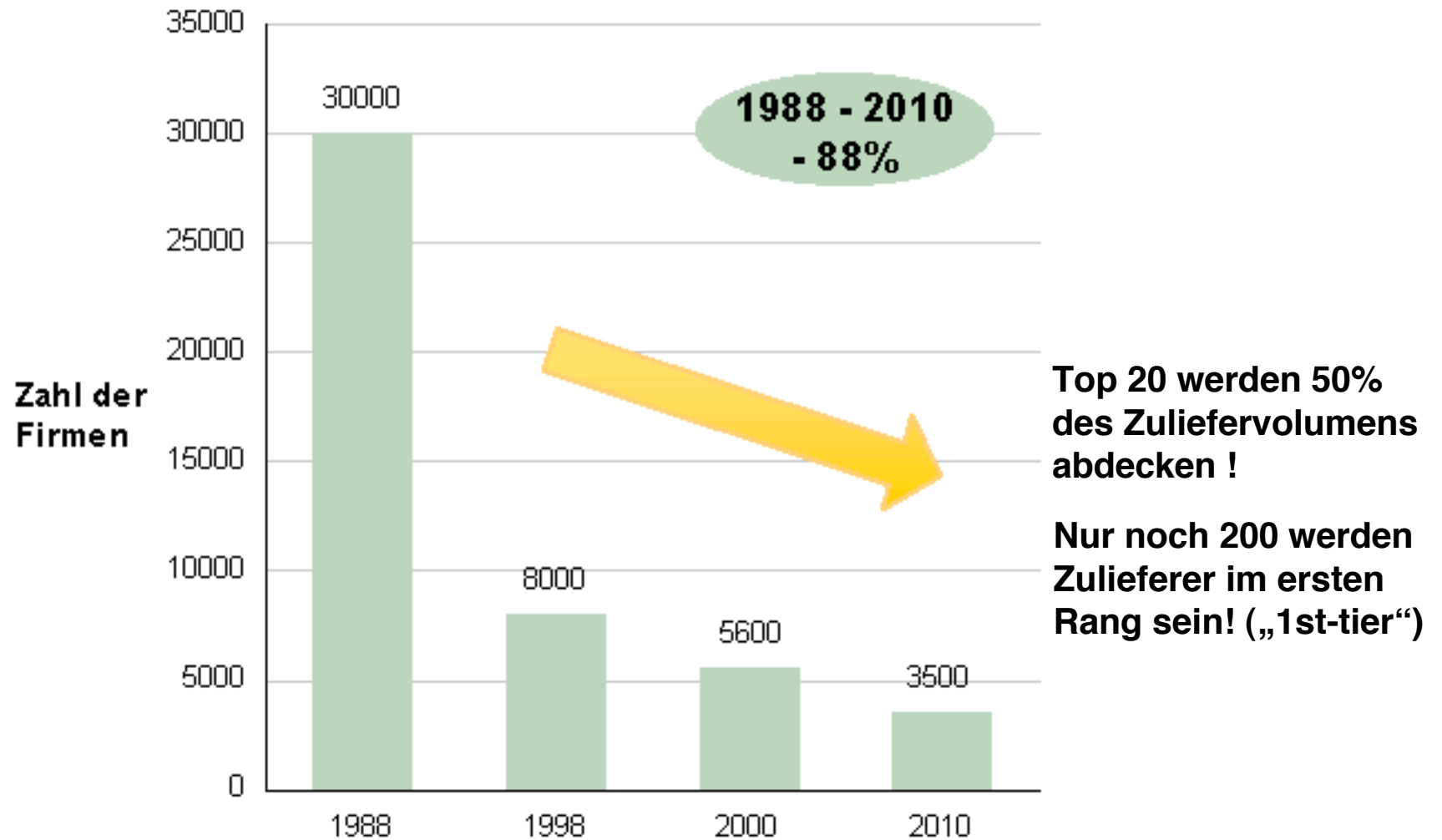
Neue Anforderungen an Direktlieferanten:

- Systemlieferant (+10%), Modul-Lieferanten (+ 3%)
- Global Player mit hoher Investitionsfähigkeit,
- Kooperationsbereitschaft für gemeinsame Entwicklungs- und Produktionsaufgaben
- Ansiedlung in räumlicher Nähe (Zulieferparks)

Unterschiedliche Strategien und Geschäftspraktiken im Umgang mit den Lieferanten (Bandbreite: Kooperativer, partnerschaftlicher Umgang, doppelter Kostendruck, verzögerte Zahlungen)

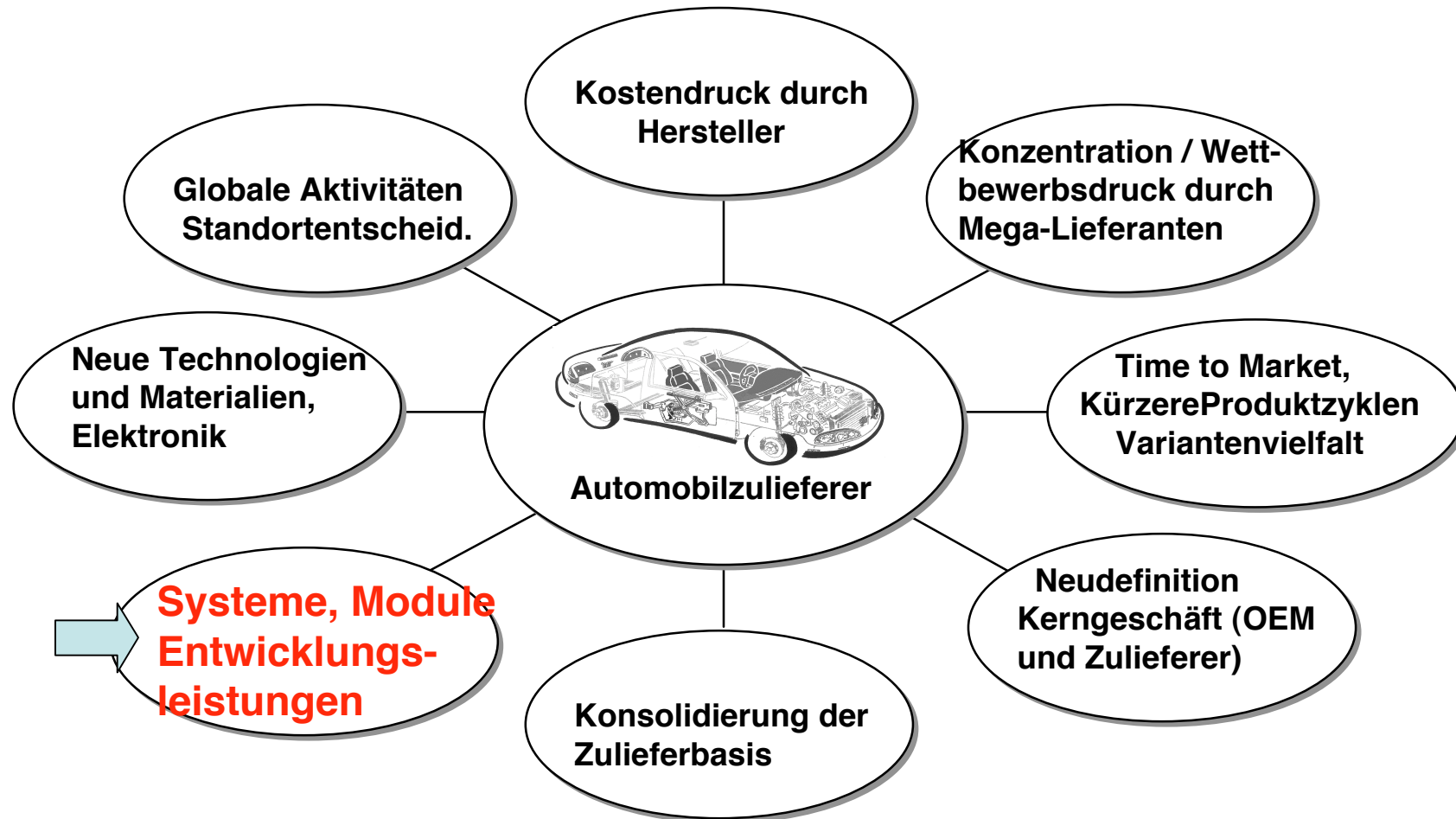
Das Modell 'Daumenschraube', mit dem die großen Autohersteller bislang ihre Zulieferer unter Druck gesetzt haben, hat ausgedient. Es wird ein partnerschaftliches Modell benötigt, bei dem nicht nur die Risiken sondern auch die Gewinne geteilt werden. (Scheidt, IBM)

Zahl deutscher Autozulieferer sinkt dramatisch

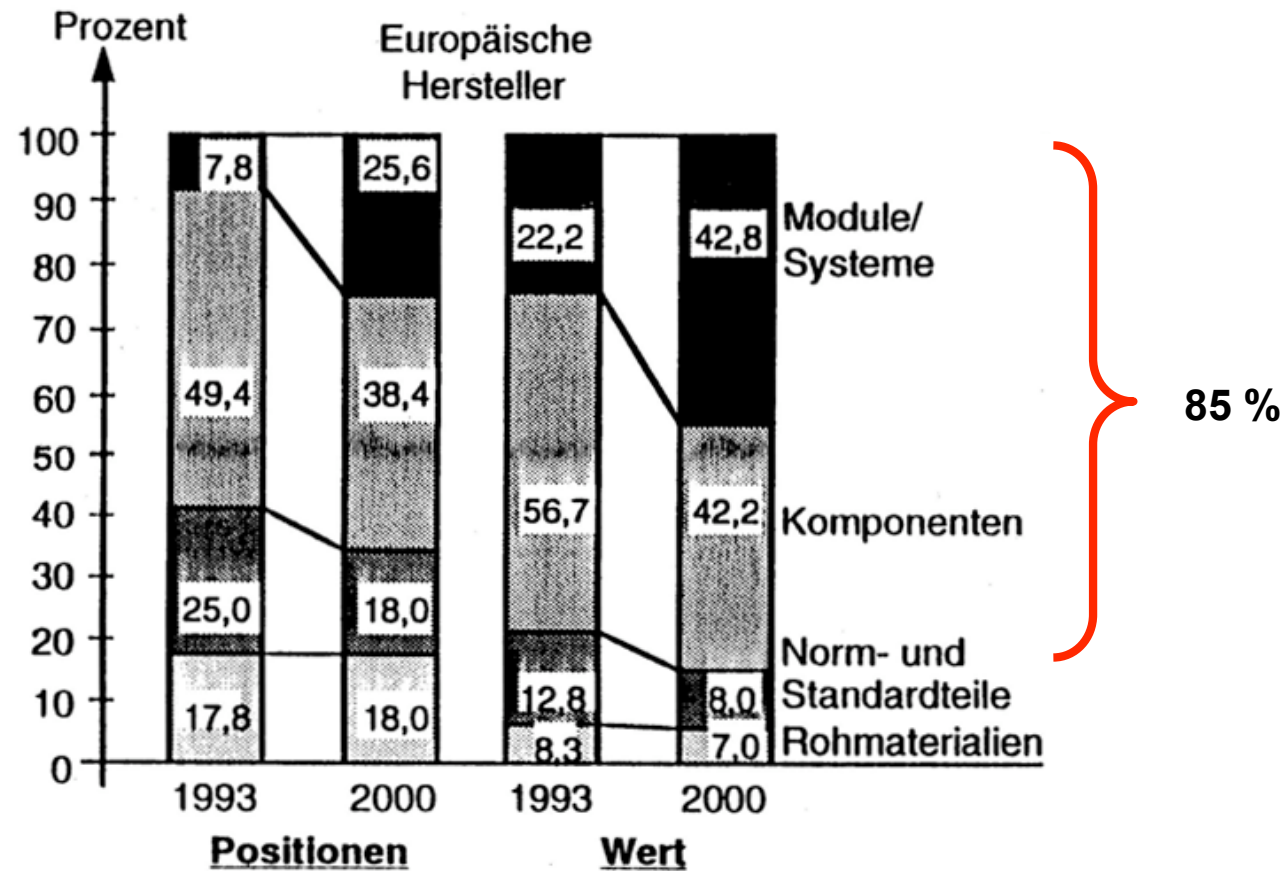


Herausforderungen für Autozulieferer

Massiver Druck durch Hersteller - aber auch Wachstumschancen

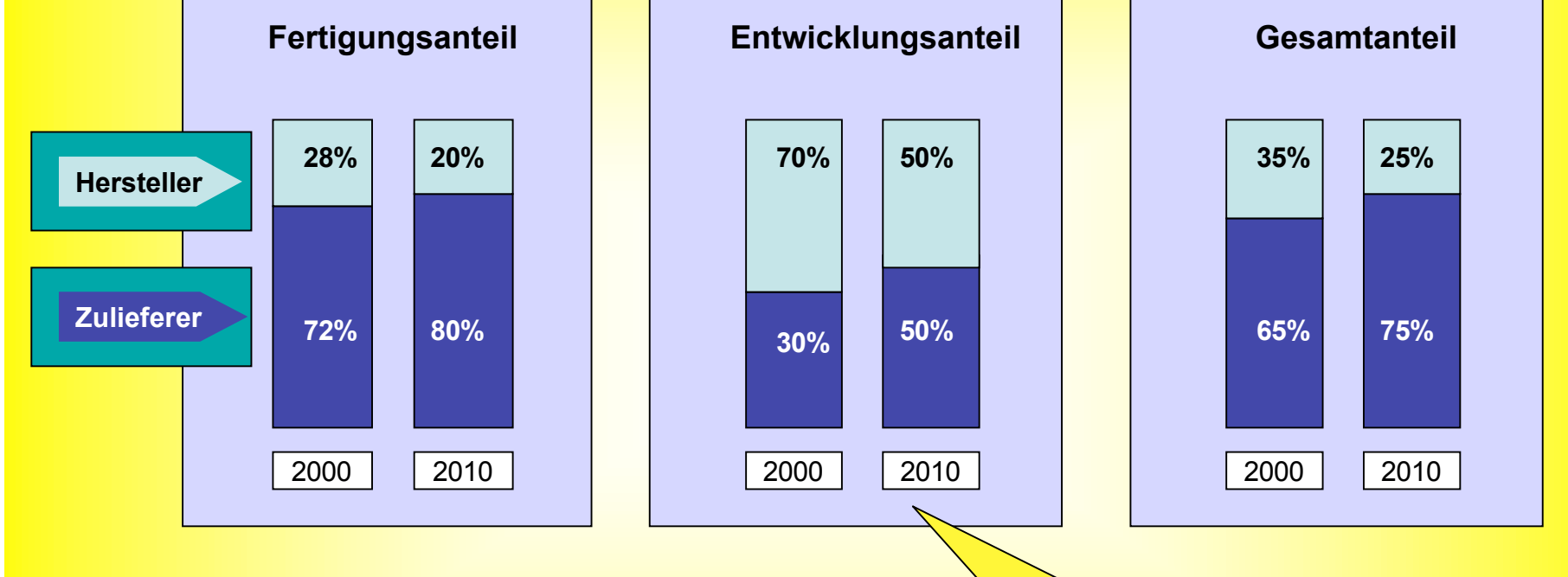


Systeme / Module als Entwicklungstrend



Wachstumschancen für Autozulieferer

(Anteil an der Wertschöpfung bis 2010)



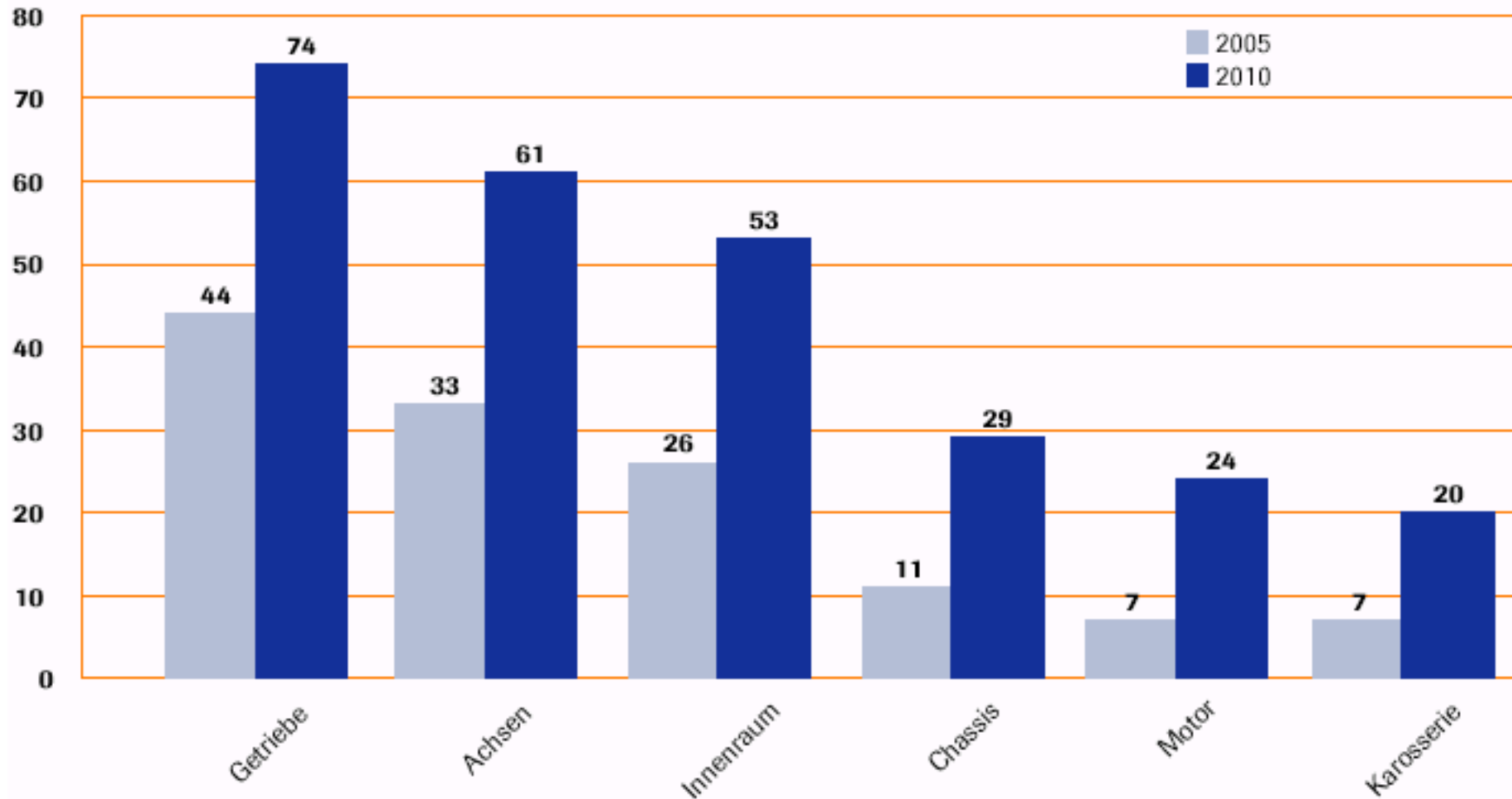
Erschließung von Wachstumsmöglichkeiten durch Ausweitung der F&E-Leistungen.

"Der Markt für Interior-Module wächst pro Jahr zweistellig"

	Cockpit	Türen	Sitze	Himmel	Koffer- raum	Total Interior
2000	1.631	512	15.694	699	292	18.828
2005	7.500	1.900	20.200	1.600	600	31.800
2010	18.500	3.800	24.300	3.200	1.200	51.000
Diff. 2000/2010	1034%	642%	55%	358%	311%	171%

Erwartete Verlagerung der Technologieentwicklung auf den Zulieferer nach Fahrzeugbereichen (Expertenbefragung)

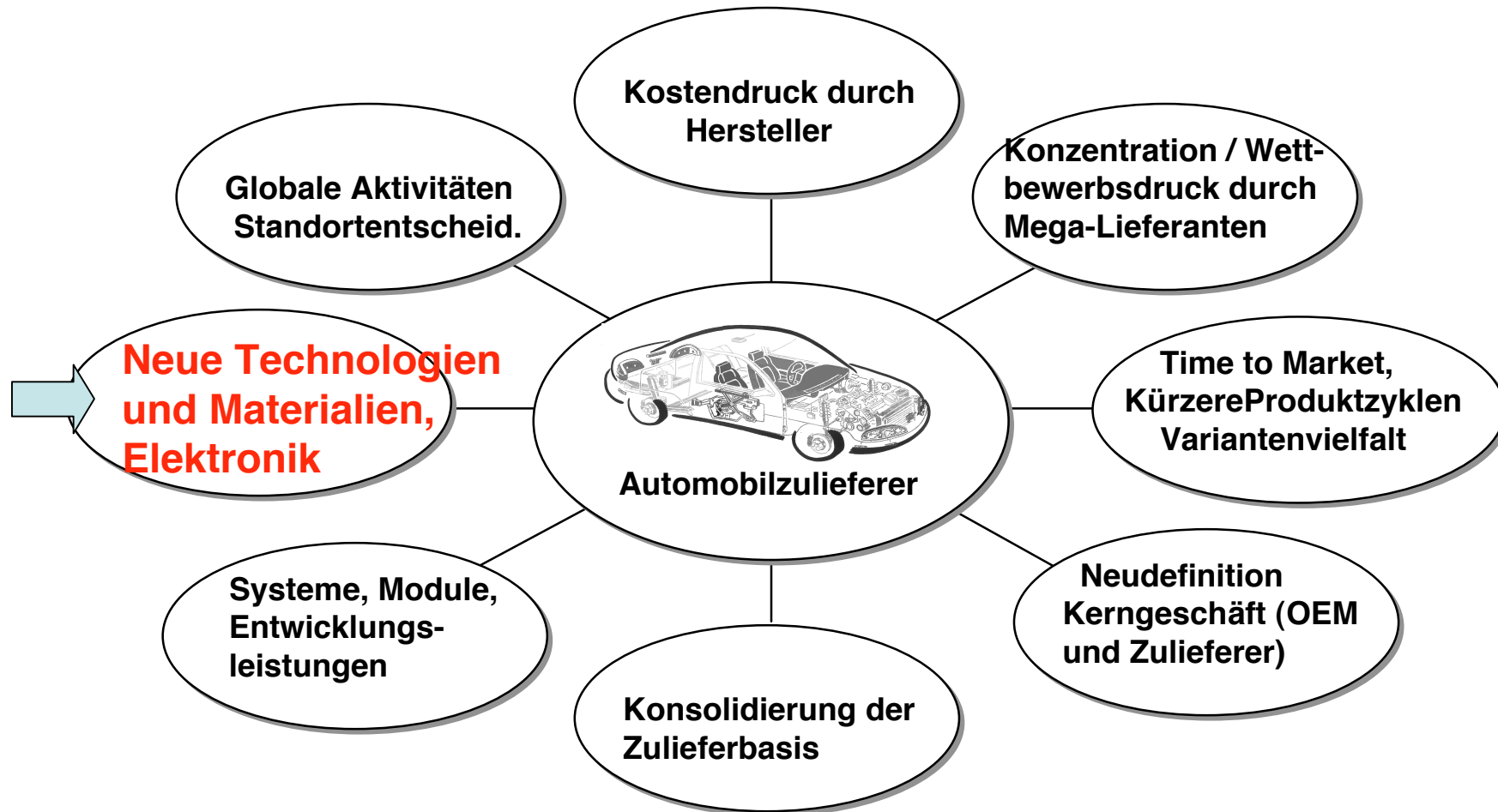
Zustimmung in Prozent



Quelle: Accenture

Herausforderungen für Autozulieferer

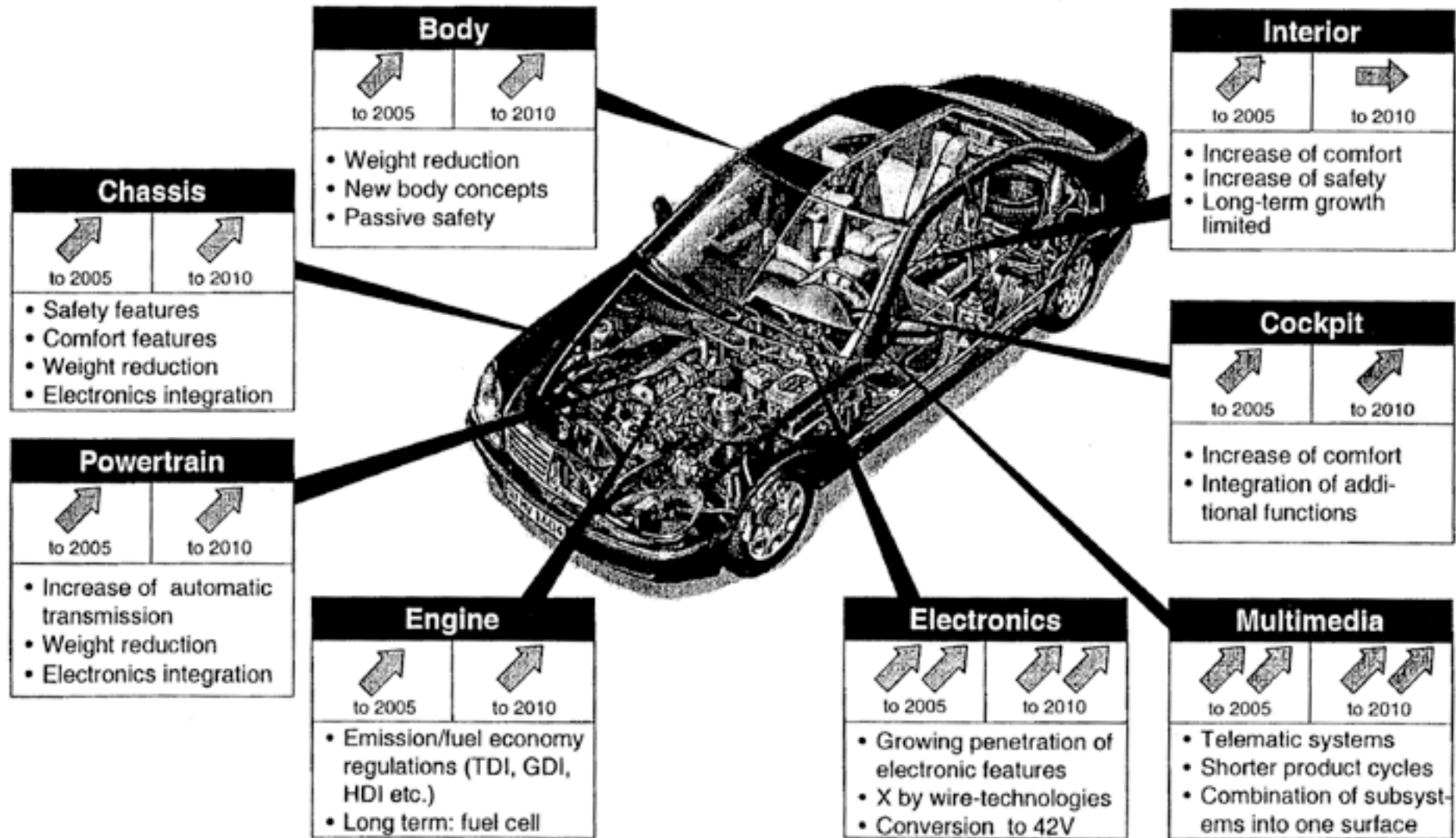
Massiver Druck durch Hersteller - aber auch Wachstumschancen



Neue Technologien, Elektronik

- Dramatischer Wandel: Ersatz Mechanik durch Elektronik, neue Werkstoffe. Hohe Bedeutung für Arbeitssysteme und Qualifikationen
- 90% aller künftigen Innovationen sind getrieben durch Elektronik und Software (Einschätzung von Audi)
- Der Anteil an Elektronik und Software wird im Jahr 2010 im Durchschnitt pro Fahrzeug 3850.- € ausmachen (Mercer-Studie)
- Hohe Wachstumsraten für Elektronik im Auto zwischen 3 % und 10 % jährlich, zum Teil über 10 % (Roland Berger)

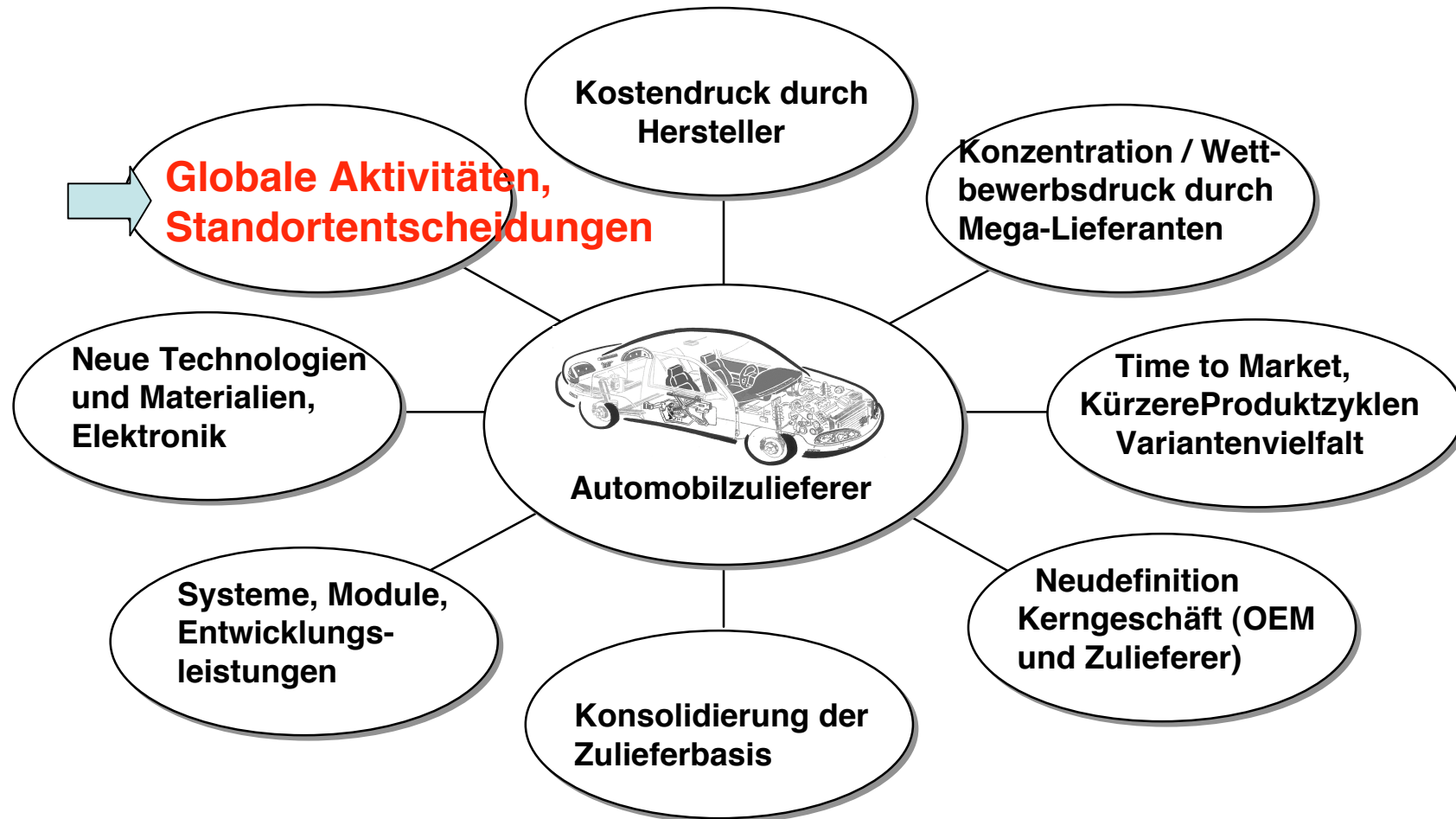
Wachstumsfaktor „Technologische Innovationen“



Growth: ↗ -3% to +3% p.a., ↗↗ +3% to +10% p.a., ↗↗↗ > +10% p.a.

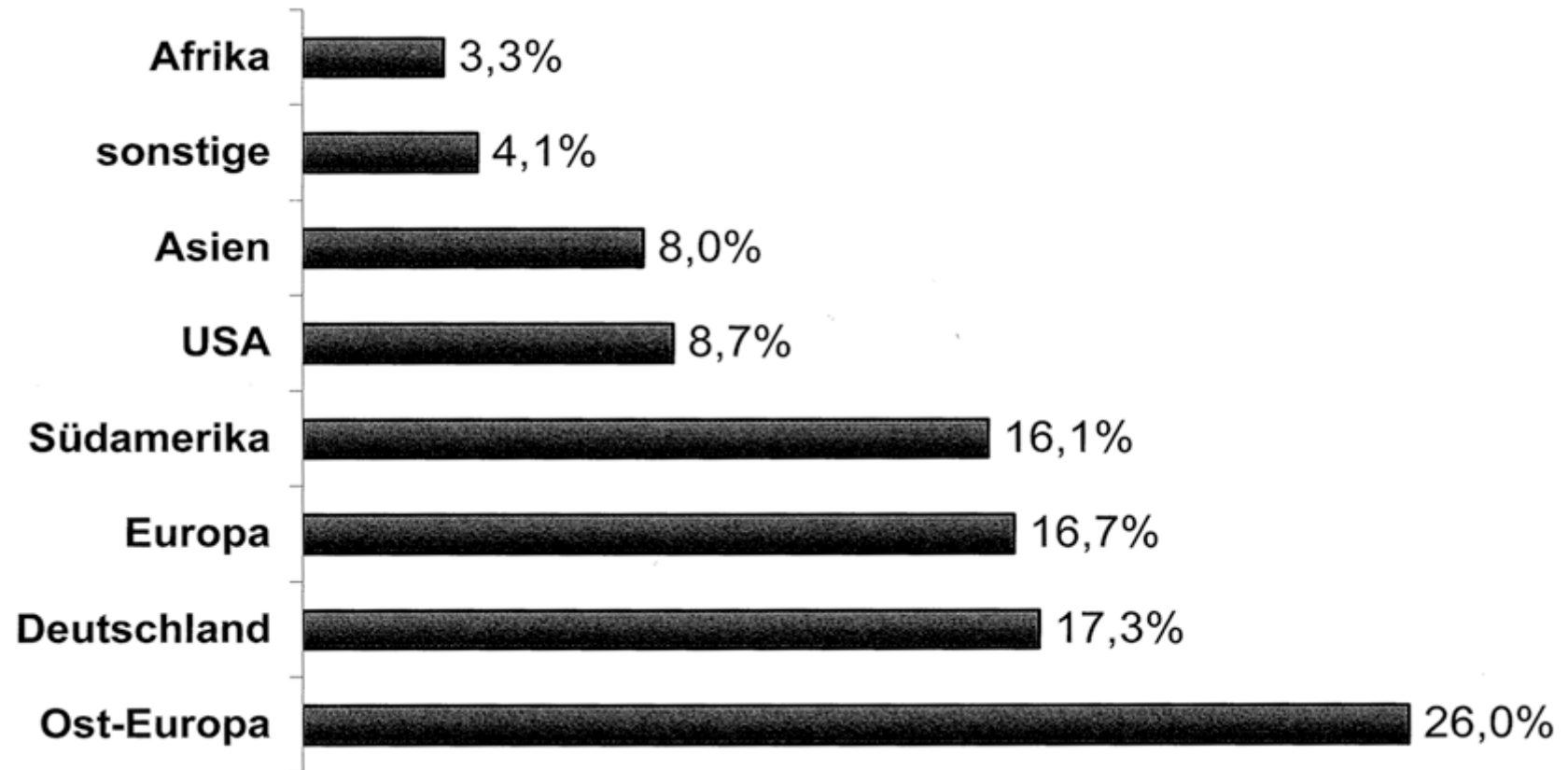
Herausforderungen für Autozulieferer

Massiver Druck durch Hersteller - aber auch Wachstumschancen

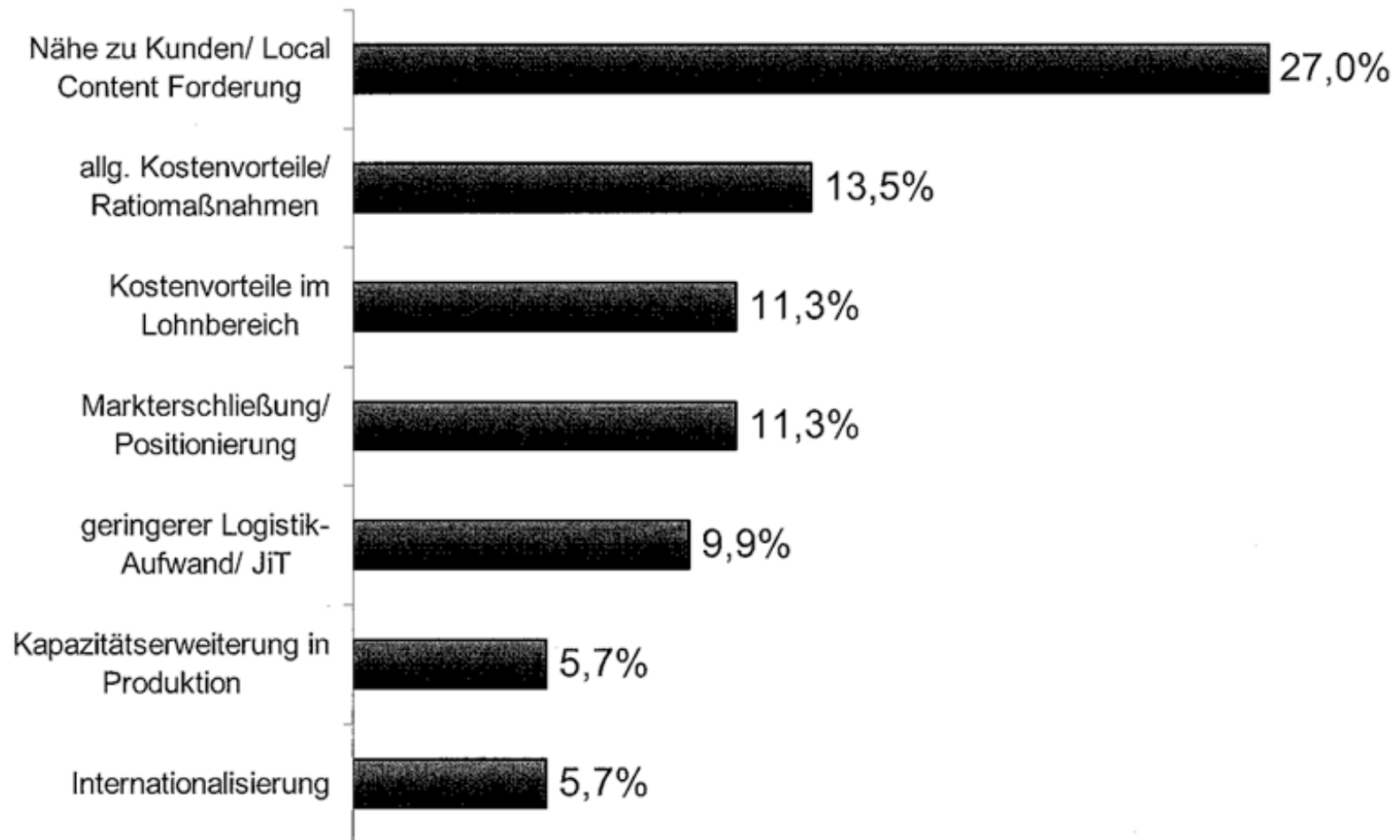


6. Standortentscheidungen

Neue Standorte deutscher Zulieferer in den letzten 5 Jahren



Hauptgründe für Standortentscheidung deutscher Zulieferer



Planung von Produktionsstandorten deutscher Zulieferer

Kapazitätserweiterung 2001-2006

Produktion	in %
Asien	13,9
BRD - Alte Bundesländer	15,8
BRD - Neue Bundesländer	7,3
Europa	10,3
nicht geplant	9,1
Nordamerika	14,5
Ost-Europa	21,8
Russland	1,2
Sonstiges	0,6
Südamerika	5,5

Kapazitätserweiterung 2006-2011

Produktion	in %
Asien	18,4
BRD - Alte Bundesländer	9,6
BRD - Neue Bundesländer	5,1
Europa	8,8
nicht geplant	11,0
Nordamerika	10,3
Ost-Europa	20,6
Russland	6,6
Sonstiges	1,5
Südamerika	8,1

Planung von Entwicklungsstandorten deutscher Zulieferer

Kapazitätserweiterung 2001-2006

Entwicklung	in %
Asien	8,3
BRD - Alte Bundesländer	27,1
BRD - Neue Bundesländer	7,5
Europa	9,8
nicht geplant	21,8
Nordamerika	14,3
Ost-Europa	8,3
Russland	0,0
Sonstiges	0,0
Südamerika	3,0

Kapazitätserweiterung 2006-2011

Entwicklung	in %
Asien	10,3
BRD - Alte Bundesländer	29,0
BRD - Neue Bundesländer	6,5
Europa	11,2
nicht geplant	18,7
Nordamerika	10,3
Ost-Europa	9,3
Russland	1,9
Sonstiges	0,0
Südamerika	2,8

Standortfaktoren	Mittelwerte	ABL	NBL	Europa	Ost-EU	Russland	Andere
Arbeitsqualität/ Flexibilität							
Breites Angebot an Facharbeitern	3,82	1	3	2	4	6	5
Nähe zu Hochschulen/ Forschungseinrichtungen	3,82	1	2	3	4	6	5
Breites Angebot Hochqualifizierter (Ingenieure,...)	3,72	1	3	2	4	6	5
Flexible Arbeitszeitformen (Bsp. BMW Leipzig)	3,70	3	1	4	2	6	6
Geringe Krankheitsquoten	3,37	1	2	4	3	6	5
Politische und wirtschaftliche Stabilität							
Klare rechtliche Rahmen-/ Eigentumsbed.	3,90	1	3	2	5	6	4
Stabile politische Verhältnisse	3,85	1	3	2	4	6	5
Geringes Wechselkurs-Risiko	3,42	2	3	1	5	6	4
niedrige Kriminalität/ innere Sicherheit	3,34	1	3	2	5	6	4
Versicherungskosten	2,88	3	4	1	2	6	5
Arbeitskosten							
Lohn-Nebenkosten	3,91	6	5	4	1	2	3
Lohn-Niveau	3,82	6	3	5	1	2	4
Weitreichende Kündigungsbedingungen	3,15	5	4	2	1	6	3
Geringer Gewerkschaftseinfluss	3,04	6	5	3	1	2	4
Breites Angebot Niedriglohn-Arbeitskräfte	2,89	6	4	5	1	2	3
Steuern, Subventionen, Betriebskosten							
Einkommens- und Ertragssteuern, Afa	3,51	5	1	2	3	6	4
Grundstückkosten/ Baukosten/ Mieten	3,35	6	3	5	1	2	4
Strom-, Wasser-, Heiz-, Entsorgungskosten	3,26	6	3	2	1	4	5
Subventionen/ nationale Förderprogramme	3,12	5	1	3	2	6	4
Behörden / Genehmigungen	3,01	1	2	3	4	5	6
Soziales Umfeld							
Freizeitqualität	3,67	1	3	2	5	6	4
Zuwanderungs-/ Einwanderungsregeln	3,32	3	2	1	5	6	4
Sprache / Mentalität	3,20	1	3	2	4	6	5
Familientauglichkeit/ Schulangebot	2,95	1	3	2	5	6	4
Infrastruktur							
Telefon-Netze / EDV-Netze	3,73	1	3	2	4	6	5
Gutes Straßen-/ Autobahn-Netz	3,61	1	3	2	5	6	4
Nähe zum Flughafen	2,63	1	3	2	5	6	4
Gutes Schienen-Netz	2,01	1	3	2	4	5	6
Nähe zum Hafen	1,84	1	3	2	5	6	4
Transrapid	1,42	1	4	2	5	6	3
Logistik							
Transportkosten/ Transportzeiten	3,23	1	3	2	4	6	5
Entfernung Produktions-Standort OEM	3,16	1	3	2	4	6	5
Entfernung Produktions-Standort Systemlif.	2,76	1	3	2	4	6	5
Entfernung zu Unter-Lieferanten	2,50	1	3	2	4	6	5
Entfernung zur Firmenzentrale (Muttergesellschaft)	1,80	1	3	2	4	6	5

Studie von CAR /
Pricewaterhouse
Coopers:

Länderranking

Ranking der Länder (Ergebnis der Studie)

1.	Niederlande	106,0
2.	Großbritannien	110,0
3.	Österreich	111,0
4.	Schweden	120,0
5.	Polen	121,5
6.	Deutschland	123,0
6.	Ungarn	123,0
8.	Spanien	124,5
9.	Slowenien	125,0
10.	Schweiz	134,5
11.	Portugal	135,0
12.	Finnland	140,0
13.	Italien	140,5
14.	Belgien	143,0
14.	Frankreich	143,0
16.	Tschechien	149,5
17.	Slowakei	151,0
18.	Türkei	153,5

Globale Aktivitäten und Standortentscheidungen

- Neue Absatzmärkte erfordern globale Orientierung, sowie Markt- und Kundennähe und wirken sich positiv auch auf die inländischen Standorte aus.
- Dem geplanten Aufbau von Produktionskapazitäten im Ausland aus Kostengründen müssen wir mit Forderungen und Aktivitäten entgegentreten:
 - **Positive Standortfaktoren,**
 - **Gesamtkostenrechnung,**
 - **qualifizierte, flexible Stammebelegschaft / intelligente AO**
 - **Nutzung regionaler Netzwerke und Kooperationen**
- Verlagerung aus Gründen der Personalkosten greift zu kurz und scheitert in den meisten Fällen, weil weder eine Vollkostenrechnung noch eine Risikobewertung vorgenommen wurde (ca. ein Drittel haben Rückverlagerungen vorgenommen)

7. Schlußfolgerungen

Notwendige Strategien für Zulieferer / Komponentenwerke

Herausforderungen

- Kostendruck
- Konzentration / Wettbewerbsdruck durch Mega-Lieferanten
- Time to Market, Kürzere Produktzyklen, Variantenvielfalt.
- Neudefinition des Kerngeschäfts
- Konsolidierung der Zuliefererbasis
- Systeme, Module, Entwicklungsleistungen
- Neue Technologien u. Materialien, Elektronik
- Globale Aktivitäten, Standortentscheidungen

Strategischer Ansatz

- Innovationsfähigkeit und "Time to market" sind Schlüsselstrategien für Zukunftsfähigkeit und Beschäftigungssich.
- Innovationsfähigkeit bezieht sich nicht verkürzt nur auf die Produktseite, sondern bedeutet zugleich die innovative Gestaltung der Abläufe und Prozesse, der Organisations- und Personalentwicklung und des Unternehmensumfeldes.
- Definition der eigenen strategischen Position im Markt und Wettbewerb; Bestehende Geschäftsfelder auf Zukunftsfähigkeit überprüfen; Neue Geschäftsfelder erschließen
- Wachstum durch innovative Produkte, System- und Modulkompetenz, Ausbau der F&E-Leistungen, Techn.führerschaft
- Kooperations- und Akquisitionsstrategien zum Erreichen von Skaleneffekten, kritischen Umsatzgrößen, Technologie- und Elektronikkompetenz Entscheidende Faktoren: 1. Geschwindigkeit; 2. Vernetzungsqualität, 3. Kosten- und Gewinnteilung
- Konzepte zur Standort- und Zukunftssicherung entwickeln. - Bestehende Geschäftsfelder auf Zukunftsfähigkeit überprüfen, neue Geschäftsfelder erschließen, "Lernende Organisation" etablieren, verstärkte Investition in die Qualifikation der Beschäftigten. Erweiterte Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte bei Joint Ventures, integrierten Geschäftsprozessen, frühen Planungsphasen, neuen Produktionskonzepten.